

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

(BU)

**UM MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA EM INSTITUIÇÕES
DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA**

Dissertação de Mestrado

Osny Zipperer



03501871

Florianópolis-SC
Novembro de 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UM MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA EM INSTITUIÇÕES
DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA**

Osny Zipperer

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Engenharia de
Produção, Curso de Pós-Graduação em Engenharia
de Produção da Universidade Federal de Santa
Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini

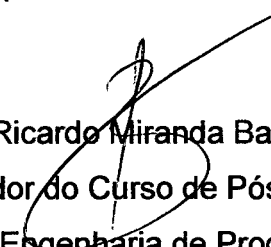
Florianópolis-SC
Novembro de 2001

Osny Zipperer

UM MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia, especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em novembro de 2001.

Florianópolis, 14 de novembro de 2001.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA



Prof. Edson Pacheco Paladini Dr.
Orientador



Prof. Hélio Gomes de Carvalho Dr.
Membro



Prof. Denise Rauta Buiar Dra.
Membro

Dedicatória

À minha esposa Dagmar,

e

a meus filhos André e Fabrício

AGRADECIMENTOS

Quero estender meus agradecimentos a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para o bom êxito deste trabalho.

Em especial,

Ao Professor Dr. Edson Pacheco Paladini, que com sua maestria me orientou para chegar a bom termo deste meu propósito;

Ao Professor Paulo Aléssio, que, quando Diretor-Geral do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, deu seu apoio e estímulo;

À Professora Mestre Vanessa Ishikawa, que com sua colaboração trouxe muitas luzes na pesquisa deste meu trabalho;

Ao Centro Federal de Educação Tecnológica, que, através de sua Direção, permitiu ter acesso às fontes e informações desta Instituição de Ensino;

Aos Professores do curso de Pós-Graduação, que me transmitiram as informações e os esclarecimentos suficientes para percorrer esta minha caminhada na busca do mestrado.

Ao Professor Mestre Martins Dagostim, que me valeu com sua experiência, dando-me informações necessárias para o bom andamento desta dissertação;

Aos Professores Dr. Hélio Gomes de Carvalho e Dra. Denise Rauta Buiar, que contribuíram para o mérito deste trabalho;

A todos, meus sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

Lista de siglas.....	viii
Lista de figuras.....	x
Lista de gráficos.....	xi
Lista de tabelas.....	xii
Resumo.....	xiii
Abstract.....	xiv
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	01
1.2 JUSTIFICATIVA.....	05
1.3 OBJETIVOS.....	06
1.3.1 Objetivo Geral.....	06
1.3.2 Objetivos Específicos.....	07
1.4 ESTRUTURA.....	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	08
2.1 FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO.....	08
2.2 O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL/INSTITUCIONAL	10
2.3 O PLANEJAMENTO EM NÍVEL NACIONAL.....	12
2.4 ORÇAMENTO PÚBLICO.....	13
2.5 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO ORÇAMENTO.....	14
2.6 ORÇAMENTO NO BRASIL.....	16
2.7 O FINANCIAMENTO DO ORÇAMENTO.....	18
2.7.1 Classificação da Receita.....	19
2.7.2 Despesa Pública.....	22
2.7.2.1 Classificação Funcional – Programática.....	23
2.7.2.2 Classificação Econômica.....	24

2.7.2.3 Classificação por Elemento da Despesa ou Objeto de Gasto.....	24
2.8 O ORÇAMENTO – PROGRAMA.....	27
2.9 O SISTEMA E O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO.....	28
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 OBJETIVO DA PROPOSTA.....	36
3.2 MODELOS DE GESTÃO.....	36
3.3 ESTRUTURA DO MODELO.....	45
3.4 ELABORAÇÃO DO PLANO INSTITUCIONAL.....	47
3.5 DETALHAMENTO DAS FASES.....	49
3.6 VISÃO GERAL DO MODELO.....	57
4 APLICAÇÃO PRÁTICA DA PROPOSTA.....	59
4.1 ANÁLISE DA CONJUNTURA.....	60
4.2 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO CEFET-PR.....	66
4.2.1 Qualidade de Ensino	66
4.2.2 Promoção Humana.....	68
4.2.3 Integração Cefetiana.....	70
4.3 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DO CEFET-PR.....	74
4.4 UTILIDADE DO MODELO DESCRITO GESTÃO 1996-1999.....	82
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	83
5.1 CONCLUSÕES GERAIS.....	83
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS.....	96
ANEXO I.....	96
ANEXO II.....	112

ANEXO III.....	114
ANEXO IV.....	114
ANEXO V.....	115
ANEXO Vi.....	116

LISTA DE SIGLAS

ANDES	- Associação Nacional dos Docentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANDIFES	- Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANGELA	- Sistema de Análise Gerencial de Arrecadação
CAD	- Desenho Auxiliado por Computador
CAFCV	- Comissão de Aplicação e Fiscalização do Concurso Vestibular
CAFES	- Comissão de Aplicação e Fiscalização de Exame de Seleção
CAM	- Manufatura Auxiliada por Computador
CAPES	- Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFESPATO	- CEFET Esporte para Todos
CEFET-PR	- Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CEPRO	- Centro de Processamento de Dados
CF	- Constituição Federal
CFE	- Conselho Federal de Educação
CNC	- Comando Numérico Computadorizado
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COACO	- Coordenadoria de Atividades Comunitárias
CODESFI	- Conselho de Dirigentes de Escolas Federais Isoladas de Ensino Superior
COFINS	- Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social.
CONDITEC	- Conselho de Diretores das Instituições Federais de Ensino Técnico Industrial
COPEL	- Companhia Paranaense de Energia Elétrica
COPPA	- Comissão Permanente de Prevenção de Acidentes.
CPPD	- Comissão Permanente de Pessoal Docente
CPPTA	- Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo
CRUB	- Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras
DAINF	- Departamento Acadêmico de Informática
DIFIP	- Diretoria de Finanças e Pessoal
DIPOG	- Diretoria de Pós-Graduação
DIRAD	- Diretoria de Administração
DIRAE	- Diretoria de Apoio às Atividades de Ensino
DIREN	- Diretoria de Ensino
DIREP	- Diretoria de Relações Empresariais
DIRGE	- Diretoria Geral
EXPOTEC	- Exposição de Trabalhos Técnicos
FHC	- Fernando Henrique Cardoso
FUNCEFET-PR	- Fundação de Apoio à Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
IEL/SEBRAE/	- Instituto Euvaldo Lodi/ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

	Empresas
IES	- Instituições de Ensino Superior
IFES	- Instituições Federais de Ensino Superior
ITR	- Imposto Territorial Rural
JECEFET	- Jogos Estudantis do CEFET-PR
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	- Lei de Diretrizes Orçamentárias
MEC	- Ministério da Educação
MERCOSUL	- Mercado Comum do Cone Sul
METRIMPEX	- Empresa de Exportação da Hungria
OCC	- Orçamento de Custeio e Capital
PAT	- Plano de Atividades
PBQP	- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PCDT	- Programa de Competitividade e Difusão Tecnológica
PDV	- Programa de Demissão Voluntária
PEA	- População Economicamente Ativa
PEC	- Proposta de Emenda Constitucional
PIB	- Produto Interno Bruto
PIBIC	- Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica
PICDT	- Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica
PPA	- Plano Plurianual
PPGTE	- Programa de Pós-Graduação em Tecnologia
PROEX	- Programa de Financiamento às Exportações
PROSEM	- Programa de Sensibilização para uma Escola Melhor
PUC	- Pontifícia Universidade Católica
SAF	- Secretaria da Administração Federal
SEMTEC	- Secretaria de Ensino Médio e Tecnológico
SESU	- Secretaria do Ensino Superior
SIAFI	- Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPPA	- Sistema de Acompanhamento do Plano Plurianual
SIDOR	- Sistema Integrado de Dados Orçamentários
SIEST	- Sistema de Informação da Secretaria de Empresas Estatais
SIGECONV	- Sistema de Gerenciamento de Convênios
SINDOCEFET	- Sindicato dos Docentes do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
SINTECEFET	- Sindicato dos Técnicos-Administrativos do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
SISBACEN	- Sistema Banco Central de Informações
SISPREV	- Sistema de Gerenciamento da Receita e Despesa da Previdência Social
UNE	- União Nacional dos Estudantes
UNED's	- Diretoria das Unidades Descentralizadas
UNESCO	- Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNIX	- Sistema Operacional Desenvolvido em 1969 na Bell Laboratory

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Visão de conjunto do modelo de gestão	39
Figura 02 – Visão dos elementos do modelo de gestão.....	40
Figura 03 – Visão geral do processo de planejamento estratégico em uma IES.....	40
Figura 04 – Relacionamento do raciocínio sistêmico com as outras disciplinas.....	45
Figura 05 – Processo de elaboração do Plano-Diretor Institucional.....	50
Figura 06 – Projeto Político – Pedagógico.....	52
Figura 07 – Política institucional para incentivo à pesquisa.....	53
Figura 08 – Etapas para integração com a comunidade.....	54
Figura 09 – Estabelecimento de uma política social.....	55
Figura 10 – Avaliação do modelo proposto.....	56
Figura 11 – Fases associadas ao desempenho da Gestão Administrativa.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 -	Visão dos chefes das coordenações e dos setores.....	72
Gráfico 02 -	Visão dos chefes das coordenações e dos setores.....	72
Gráfico 03 -	Visão dos diretores de divisões e unidades.....	73
Gráfico 04 -	Visão dos diretores de divisões e unidades.....	73
Gráfico 05-	Comparativo de elaboração do planejamento na visão de diretores de divisões/unidades.....	73
Gráfico 06 -	Comparativo dos planos anuais do setor na visão dos chefes dos setores.....	74
Gráfico 07-	Recursos do Tesouro Nacional x Outros.	80
Gráfico 08 -	Distribuição por Grupo de Despesa dos Recursos Orçamentários, referente a 1996/1999.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Distribuição dos recursos por rubricas nas unidades administrativas.....	75
Tabela 02 - Distribuição dos recursos por rubricas nas unidades administrativas.....	75
Tabela 03 - Distribuição dos recursos por rubricas nas unidades administrativas.....	75
Tabela 04 - Distribuição dos recursos por rubricas nas unidades administrativas.....	76
Tabela 05 - Recursos do orçamento para capital.....	79
Tabela 06 - Demonstrativos dos orçamentos globais do CEFET-PR, grupo de despesa – período 1996/1999.....	81

RESUMO

O trabalho propõe um Modelo de Gestão Administrativa, com ênfase nos recursos financeiros/orçamentários, que pode ser aplicado em Instituições de Educação Tecnológica, desde que tenha equivalência com a Instituição do caso analisado. A pesquisa tem por objeto uma metodologia de gestão administrativa geradora de um modelo administrativo que, quando aplicado, poderá atender as mudanças constantes, em face dos momentos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos. O seu desenvolvimento ocorreu através de fontes obtidas no Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR, através de documentos, registros e entrevistas, cujos questionários foram respondidos por Diretores e Chefias. Outro fator importante para viabilizar uma gestão administrativa, dentro do modelo proposto, é o planejamento com a participação da comunidade, interna ou externa, destacando, ainda, o meio empresarial como mentor do processo dos avanços tecnológicos provocados pelas necessidades do mercado. O trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas sim de oferecer novo caminho para futuros trabalhos que objetivem a melhoria na gestão.

Palavras-chave: Planejamento, Orçamento, Educação Tecnológica.

ABSTRACT

This work proposes a Model of Administrative Management which can be applied to any Technological Educational Institution since it presents any equivalence to the case study Institution. The research studies a methodology providing an administrative model which is able to attend the constant changes, facing the economic, political, social and technological moments. It was developed from documents, registers and interviews answered by directors and department heads of the Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR. For the proposed model to be valid it is fundamental the planning with the participation of both the internal and external community as well as of the business community as mentors of the technological advance process caused by the market needs. This work does not intend to exhaust this subject, but to offer new ways for other researches aiming at the improvement of the management in technological educational institutions.

Key words:

Planning, budget, technological educational.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os modelos têm sido construídos e usados ao longo da existência do homem, para os mais diversos fins. Sejam para simplesmente demonstrar como ocorre uma situação, descrever como deveria ser, ou ainda, para simular um conjunto de possíveis resultados, dado um ideal delineado.

Ao buscar-se o entendimento de Gestão, muitas vezes tenta-se fazer uma diferenciação em relação ao entendimento de administração. Basicamente, as colocações realizadas definem que na gestão, o esforço se concentra na busca dos objetivos quantificáveis, ao passo que a administração busca atingir os objetivos não quantificáveis. A segregação demonstrada não se mostra satisfatória, uma vez que, em qualquer nível de atuação podem coexistir não só objetivos quantificáveis, como também não quantificáveis.

E quando se trata do termo Gestão, derivado do latim *gestio*, há que entendê-lo, segundo HOLANDA (p.985, 1999), como ato de gerir, gerência, administração.

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram.

O conceito de gestão, qualquer que seja a terminologia adotada para refletir a idéia, tem sido apresentado por GUERREIRO (p. 229, 1989) como um enunciado apropriado para o presente caso "... caracterizada pela atuação a nível interno da empresa no sentido de otimizar as relações recursos – operação – produtos/serviços, considerando neste esforço o comportamento das variáveis do ambiente externo e interno que impactam a empresa e os atributos dos recursos possuídos."

ROBBINS (p.33, 1987) mostra que para a administração existem tantas definições quantas pessoas que tentaram defini-la, citando por exemplo:

- "conseguir que as coisas sejam feitas através do esforço dos outros;

- ir de onde estamos para onde desejamos estar, com menor dispêndio de tempo, dinheiro e esforço;
- o processo pelo qual o esforço individual ou grupai é coordenado na direção dos objetivos superordenados.

Por fim, dá sua própria definição: “como o processo universal de completar eficientemente atividades com e através de outras pessoas”.

Ao estudar-se JUCIUS & SCHLENDER (1970), observou-se uma conceituação mais abrangente que incorpora ambas as definições, a saber: “A administração se refere ao campo das atividades humanas que tem como finalidade principal a coordenação em grupo para o desempenho de funções de planejamento, organização, direção e controle em relação a certos fatores básicos, através de esforços motivacionais apropriados, de maneira que os vários objetivos do grupo e dos indivíduos que dele fazem parte sejam atingidos num grau ótimo com eficiência ótima”.

Exatamente pelos aspectos colocados, gestão e administração identificam-se. Os objetivos, quantificáveis ou não, existem a qualquer nível e se fazem necessários no intuito de dirigirem-se as atividades para alguma finalidade, tendo sempre em vista a eficácia, na busca dos objetivos estabelecidos, com eficiência, isto é, na relação do uso dos recursos disponíveis com os resultados apurados.

Destaque-se, porém, que em qualquer caso, ainda conforme JUCIUS & SCHLENDER (1970), deve-se ter muita atenção com os seguintes fatores:

- filosofia: como a orientação básica que se supõe às ações de um administrador;
- objetivos: se referem às metas que devem ser atingidas;
- funções: se referem às atividades através de cujo desempenho se propõe atingir os objetivos desejados;
- políticas: são orientações básicas em que, dentro de suas fronteiras, as funções devem ser desempenhadas e os objetivos devem ser eficientemente atingidos;
- faculdades humanas: este fator evidencia que as funções têm de ser confiadas direta ou indiretamente a seres humanos;

- fatores ambientais: reconhecer o fato de que as funções são desempenhadas por pessoas que por seu turno, são auxiliadas, encorajadas e muitas vezes suplantadas por máquinas, instrumentos e outras forças físicas;
- normas: referem-se ao fato de que as funções devem ser arranjadas em seqüências ordenadas;
- estrutura organizacional: indica quem é responsável por quem e, em termos generalizados, quem é responsável pelas funções mais importantes.

MAURO (p.128/129, 1991) ensina que:

- “O modelo de gestão decorre da percepção cognitiva que os membros da organização tem do meio ambiente.
- O sentido de percepção é um predicado diferenciador dos seres humanos, uma vez que através deles a realidade é captada das mais variadas formas pelos indivíduos.
- Como decorrência do processo de cognição, cada gestor, enquanto indivíduo, desenvolve seu próprio conjunto de referências que o induz a opções por cursos de ação, sendo isto, em última instância, o fator diferenciador das ênfases na gestão das organizações.
- Essas diferenças expressam-se pela disposição e estrutura dos recursos da entidade, do ‘approach’ de suas relações com o meio, e o de sua concepção, compreensão e entendimento da questão dos resultados em relação ao tempo, missão a que se propõe.
- O âmbito do problema da eficácia, e dos resultados enquanto medida adequada de seus níveis inicia-se, portanto, com a própria definição do modelo de gestão.
- O tratamento mais ou menos adequado desta questão neste âmbito deve produzir impactos relevantes no processo de gestão da organização”.

A busca incessante de resultados satisfatórios tem inclusive, implicado numa mudança comportamental dos gestores no que tange ao uso de instrumentos, pois vem aumentando gradativamente o uso de conceitos de matemática, estatística, além de informações e ciências de comportamento. Nesse sentido, cumpre destacar que o

orçamento vem merecendo uma atenção especial por se tratar de um instrumento indispensável ao processo de planejamento ("in" GECON, p. 48/49 e 124/125, 1995).

Se a dinâmica organizacional exige a identificação de pontos importantes que viabilizem a compreensão das organizações complexas (THOMPSON, 1976), a análise organizacional clama por uma abordagem em que estrutura, objetivos e ambiente devem estar no centro do processo (PERROW, 1976). Assim dificuldades estruturais, aliadas aos objetivos definidos de acordo com as relações de poder internas e a dinâmica dos ambientes, acabam por requisitar do processo de planejamento mais do que dele comumente se poderia esperar. Além disso, crises, incertezas e dificuldades por que passam as Instituições não se enfrentam apenas com idéias, desejos, tradição e voluntarismo. Se tais forças não forem canalizadas e organizadas, sua eficácia será duvidosa.

Neste sentido, as Instituições Federais de Ensino, como é o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR, cujo caso, aqui, será estudado, vinculadas a um movimento externo do poder público, mas relativamente autônomas quanto à direção didático-pedagógica segundo a Constituição, defrontam-se com o falso dilema de submeter-se à lógica orçamentária imposta pelo poder público ou desconsiderá-la. Esta última alternativa, na prática não existe; daí porque o dilema referido não se coloca. Entretanto, submeter-se à lógica orçamentária significa recusar qualquer possibilidade de desenvolvimento autônomo.

Quando o orçamento passa a ser definido de acordo com uma concepção inovadora de planejamento, para essas organizações é possível estabelecer uma estratégia orçamentária também nova? Parece que a relação entre planejamento e orçamento caracteriza uma forma de gestão que, reconhecendo as limitações impostas, tanto quanto o movimento próprio da dinâmica organizacional, inova. De que forma? Como relacionar as regras administrativas do poder público, mais precisamente a lógica orçamentária, com a necessidade de permanente inovação?

Questionamentos dessa natureza levaram o autor a desenvolver sua pesquisa com o foco voltado para a relação entre o Planejamento e a Gestão Orçamentária do

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR no período de 1996 a 1999.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo PEREIRA (1999), “O orçamento, depois da Constituição, apresenta-se como o ato mais importante de qualquer nação.”.

Ainda, conforme DEODATO (*apud* ANGÉLICO, 1995), “O orçamento é o espelho da vida do Estado, e pelas cifras são conhecidos os detalhes de seu processo, de sua cultura e de sua civilização”.

GIACOMONI (1997) salienta que a multiplicidade de aspectos, que cerca o orçamento público, dá-lhe caráter interdisciplinar, o que justifica o seu estudo. O orçamento é um dos mais antigos e tradicionais instrumentos utilizados na gestão de negócios públicos. Inicialmente foi concebido como um mecanismo eficaz de controle político dos órgãos de representação sobre os executivos, sofrendo, ao longo do tempo, mudanças no plano conceitual e técnico para acompanhar a evolução das funções do Estado.

Segundo BALEEIRO (1995), os orçamentos documentam expressivamente a vida financeira de um país ou de uma circunscrição política em determinado período, sendo mais freqüente o de um ano.

JAMENSON (1963) entende que o orçamento, mais que um processo de controle político, é um instrumento de planejamento, de direção e de controle da administração pública.

O orçamento é uma síntese do enorme vulto das funções e das atividades do Estado em todos os setores da vida social e da contribuição pecuniária exigida da coletividade para que possam ser atendidas as necessidades sempre crescentes e cada vez mais intensas desta mesma coletividade.

O presente modelo de gestão administrativa, foi estabelecido com o fim de representar instrumentos e técnicas que, de forma integrada, possam constituir suporte ao gerenciamento e contribuir para maior compreensão do processo de planejamento e gestão orçamentária de uma instituição com particularidades específicas e singulares de uma instituição tecnológica, mais especificamente no

âmbito do CEFET-PR, bem como estimular debates e novas pesquisas acerca do tema.

Apesar do fato de certas estratégias e instrumentos de gestão serem comuns a todas as instituições, existem aquelas específicas e instrumentos particulares que variam em função dos fatores subjetivos de cada uma delas, exemplificativamente: cultura, estilo de gestão do seu dirigente, as crenças e valores de cada instituição, etc.

Em nível prático, na concepção do modelo de gestão administrativa, a pesquisa busca mostrar a importância do processo de planejamento em uma instituição pública federal de ensino, bem como analisar seu impacto na gestão administrativa, da infra-estrutura, dos recursos humanos e da execução orçamentária.

Baseou-se o autor em sua experiência prática, levados em conta os princípios e pressupostos que estabelecem os fundamentos conceituais e filosóficos que permeiam o processo de gestão e ainda e principalmente a experiência acumulada dos gestores da Instituição em questão, transmitida nos contatos diários por força de suas funções, não incluindo aspectos que presumivelmente são de domínio destes, tais como: contabilidade, custos, tesouraria, compras, suprimentos e outros elementos correlatos. Acredita-se, ainda, que o estudo pode servir de parâmetro para orientar administradores de organizações similares.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho apresenta uma proposta de Modelo de Gestão Administrativa para as Instituições de Educação Tecnológica que, se aplicado, adapta-se à realidade econômica, política, social e tecnológica.

Contudo, sua realização baseou-se na realidade atual das instituições pesquisadas, entendendo que a presente proposta servirá como orientação futura às instituições.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo a que se propõe a pesquisa, faz-se mister o seguinte:

- 1 - analisar a evolução do processo de administração em relação ao planejamento com o orçamento, no período de 1996 a 1999;
- 2 - analisar como o CEFET-PR organiza a captação de recursos e de que forma os distribui;
- 3 - avaliar formas de participação na elaboração do planejamento do CEFET-PR; e
- 4 - avaliar formas de participação na gestão do processo orçamentário do CEFET-PR.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para o alcance dos objetivos apresentados, o autor estruturou o presente trabalho na sequência abaixo

No primeiro capítulo, a Introdução apresenta, além dos objetivos, a importância do tema e o problema de pesquisa.

No segundo capítulo, a Fundamentação Teórica aborda a revisão da literatura dos tópicos de relevância do tema em estudo, ou seja, do planejamento e do orçamento.

No terceiro capítulo, na Metodologia são apresentados os objetivos de um modelo de gestão e sua estrutura, um plano institucional e suas fases, além da visão geral do modelo.

No quarto capítulo, na Apresentação e Análise dos Dados, são considerados os dados coletados para responder as perguntas de pesquisa.

No quinto capítulo, Conclusões e Recomendações, além de sugestões considerações, é apresentada uma síntese dos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações precisam analisar permanentemente as circunstâncias que as envolvem face as constantes alterações de cada um dos seus ambientes. Exatamente por esse aspecto é que as empresas necessitam da atividade de planejamento, ficando o sucesso por conta dos elementos que compõe de forma a propiciar uma boa confiabilidade e precisão, bem como de um sistema interno de informações e controle com as mesmas características.

Considerando que o planejamento na administração interage com todas as suas fases, quais sejam organização, direção e controle, é necessária a apresentação de conceitos que são pertinentes à construção de novo modelo de gestão administrativa em Instituição de Educação Tecnológica.

2.1 FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO

Planejamento é a principal função da administração e nesta função são determinados os objetivos, ocorrem as tomadas de decisão, são feitas previsões e iniciadas estratégias. Considera-se o planejamento como decisão por antecipação do que fazer, como fazer, quando fazer além de quem deverá fazer, especificamente as finalidades a serem atingidas.

Para PEREIRA (1999), "o planejamento apresenta-se como um processo contínuo que fundamenta, antecede e acompanha a elaboração orçamentária."

Conforme LOPES (p. 3, 1984), "o planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de atuação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos...o planejamento, além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro é estimulador decisório".

Existem inúmeras abordagens sobre a conceituação de planejamento e da reunião desse entendimento pode-se afirmar que planejar é o exercício presente do desenvolvimento de alternativas, com base em planos e premissas que o envolvem, que possibilitarão a eleição de uma das alternativas, definindo

os objetivos futuros, bem como os cursos de ação para a sua obtenção, entendendo-se objetivos como os fins em torno dos quais se dirigem todas as atividades.

O planejamento é um processo decisório e conforme lembra SANTOS, embutem conceitos básicos para o entendimento de sua natureza:

- são decisões tomadas no presente e que terão reflexos no futuro, após a geração de soluções alternativas decorrentes da avaliação e escolha de uma delas;
- o planejamento se constitui num processo e não num ato isolado.

O planejamento como um processo contínuo de decisões inter-relacionadas, na opinião de ACKOFF (p.4, 1982), deve reconhecer cinco aspectos básicos a saber:

1. Fins: especificação de objetivos e metas;
2. Meios: escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas, através dos quais se tentará atingir objetivos;
3. Recursos: determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser colocados às atividades;
4. Implantação: determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organiza-los para que o plano possa ser executado;
5. Controle: determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas.

Considera-se, pois, que o planejamento é imprescindível aos gestores da instituição, em virtude de permear todo o processo administrativo e, como tal, serve para identificar a melhor alternativa a ser tomada, estabelecendo uma orientação segura e traçando um rumo para a condução dos objetivos dentro do modelo adotado pela instituição.

2.2 O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL/INSTITUCIONAL

Não existe um modelo de sistema pronto para ser usado e que seja apropriado para abranger todas as relações envolvidas. Cada instituição deve

definir seu próprio modelo sistêmico, que pode consistir, inclusive na combinação de outros existentes.

A cada modalidade corresponde um grupo particular de decisões; as decisões estratégicas referem-se normalmente a sistemas mais abrangentes, de longo prazo, e as decisões operacionais dizem respeito àqueles mais restritos, de curto prazo. Da integração sistêmica no planejamento resulta uma orientação coerente em todos os níveis organizacionais, levando as pessoas a se sentirem parte de uma missão maior, a se preocuparem com o todo numa visão holística, e não só com o seu trabalho.

A questão dos valores passa, também, a ter vida numa outra dimensão: *ética, honestidade, respeito humano* deixam de ser “apêndices” necessários da prática organizacional e assumem o centro dos comportamentos naturais no dia-a-dia.

Amor ao próximo, ver um pouco de si no outro, a disposição de ajuda incondicional às pessoas são valores que são resgatados em nível institucional, quando as pessoas elevam seu nível de consciência.

O resgate de valores humanos universais nas organizações leva, por outro lado, a elevados níveis de cooperação, *senso de equipe* e ajuda mútua e à minimização de conflitos, politicagem, luta pelo poder, etc.

E aqui vale mostrar que a maestria pessoal é indispensável e significa assegurar que todas as pessoas da organização estejam vivendo em linha com algo maior, num compromisso holístico, com o todo. A premissa aqui é de que pessoas livres, para ser quem são, fazem a organização viver num patamar de excelência que transcende os níveis tradicionais.

Na execução das atividades propostas, deve-se contribuir para sua otimização, desenvolvendo ações que permitam a todos visão clara dos horizontes almejados, entendida como a capacidade de ver o todo de uma só vez, pois é somente a partir do todo que é possível construir as partes que passam a ter significado quando associadas a um todo maior que se busca construir.

A orquestração do todo é tarefa de muitos maestros. Cada maestro é uma pessoa consciente de sua verdadeira identidade e de seu papel dentro e fora de uma organização. Para que uma organização se transforme numa “orquestra de talentos aplicados” é preciso que todos conheçam bem a partitura da sinfonia que

vão executar juntos, na certeza de que não existem entidades que são mais importantes do que outras. A sintonia e a harmonia geral ficam a cargo dos processos vividos com consciência e pelo propósito e visão compartilhados por todos.

Conforme SENGE (p. 325, 2000), “Visão compartilhada e maestria pessoal são quase sempre projetos simultâneos. No contexto do que querem para a organização, as pessoas são inevitavelmente levadas a reconsiderar o que querem para si mesmas, que realidade presente elas vêem, e o que elas sentem chamadas a fazer.”

Visão compartilhada envolve também viver com base na imaginação ao invés de perder-se em incursões à memória; no sonho a realizar e não nas realizações passadas; no potencial ilimitado que o futuro abre a todos ao invés de deixar que o passado os limite e os bloqueie.

E compartilhamento não quer dizer consenso, “acordo” pela média ou algo nesse sentido. Compartilhamento significa, antes de tudo, participação no grande diálogo que vai moldando o sonho maior da organização.

Na medida em que existe uma visão efetivamente compartilhada, há uma tendência de o grupo se *autodesenvolver* de forma espontânea: a consciência do que se busca criar leva a processos de ajuda mútua e a *intercâmbios de aprendizagem*.

Muito mais intensa e profunda do que a educação que se busca instilar de cima para baixo, é a busca de aprendizagem grupal com direções claras, visões legitimamente compartilhadas que incentivam de forma natural, de dentro para fora. Cabe aos líderes organizacionais fazer com que a visão compartilhada seja continuamente energizada, conectando cada ação do dia-a-dia ao propósito maior, e assegurando compreensão cada vez melhor do significado da visão. A visão tem que ter vida para todos, o tempo todo.

A inversão significa que a visão compartilhada provoca uma necessidade imperativa de “evolução pra frente” que ela cria no grupo. Ao invés de se aprender o já conhecido, a visão de futuro leva a criar/inventar conhecimentos/tecnologias inéditos para tornar possível o ainda impossível hoje.

Ainda, de acordo com SENGE (p. 285, 2000), “Todo esforço de visão compartilhada necessita não apenas de uma visão ampla, mas de metas específicas e realizáveis. Metas representam o que as pessoas se comprometem a fazer muitas vezes dentro de poucos meses. A palavra meta em inglês pode ter

vindo do inglês antigo *goelan*, obstar, e muitas vezes as metas abordam barreiras e obstáculos pelos quais devemos passar para alcançar nossa visão.”

Assim, a nível da Instituição:

O “PORQUÊ” é a missão:

“Promover a Educação de Qualidade, visando atender à demanda na área tecnológica, para a promoção do bem-estar da sociedade”

O “O QUÊ” pode-se sintetizar nos objetivos gerais.

O “COMO” são as ações.

O “ONDE” retrata a estrutura organizacional que deve a cada ação definir o “QUEM”.

O “QUANDO” define o tempo em que o objetivo estará alcançado.

Finalmente, o “QUANTO” tendo em mente a postura de serem buscadas fontes alternativas de financiamento, além das já previstas pelo orçamento fixado pela União.

2.3 O PLANEJAMENTO EM NÍVEL NACIONAL

O planejamento no Brasil teve seu marco inicial em 1948, no governo Eurico Gaspar Dutra, com a elaboração do denominado Plano Salte (*no qual foram priorizados os setores de saúde, alimentação, transporte e energia*).

O modelo atual do sistema de planejamento governamental brasileiro, no âmbito federal, começa a ser estruturado a partir de 1967, com a promulgação do Decreto-lei no. 200, que criou o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, conferindo caráter permanente ao órgão central de planejamento. Esse sistema, em 1972, foi regulamentado, passando a compreender as atividades de planejamento, orçamento e modernização administrativa.

Em fase mais recente, após a Constituição Federal de 1988, elaborou-se o Plano Plurianual para o quinquênio 1991/95, tendo sido revisado para o período de 1993/95. O governo Itamar, que assumiu em decorrência do *impeachment* do Presidente Collor, em 1992, produziu a revisão para o período de 1993/95. O Plano Plurianual do governo Fernando Henrique cobriu o período de 1996/99. O próximo

Plano Plurianual, elaborado e aprovado em 1999, deverá estender-se de 2000/2003.

É importante ressaltar que o planejado necessita ser exeqüível, assim como deve ter continuidade, considerando que o planejamento não deve ser entendido apenas como o processo de elaborar um documento denominado plano ou programa.

O planejamento no Brasil, em sentido amplo, pode ser entendido como um processo de racionalização de decisões, que se desdobra em planejamento indicativo, destinado a orientar a atividade privada para a consecução dos objetivos de desenvolvimento e planejamento governamental, voltado para a atuação dos órgãos e entidades que constituem o sistema de planejamento do governo.

2.4 O ORÇAMENTO PÚBLICO

O orçamento público, como um instrumento do planejamento e de controle da administração pública, apresenta-se como uma técnica capaz de permitir que periodicamente sejam reavaliados os objetivos e fins do governo, representando a mais importante fonte de informação e de controle democrático do Estado.

Ao analisar a questão da interação entre o planejamento governamental e o orçamento, é importante observar que a expressão planejamento de governo refere-se a um processo que tem início na análise da realidade, pela reflexão e pela proposição de objetivos. Estabelece-se assim, um ponto de partida que inicia da realidade atual em direção a um modelo futuro proposto. Ao longo desse trajeto de desenvolvimento, faz-se necessário adotar decisões que induzem os diversos agentes de mudança a se comportarem com eficiência e criatividade, para que as metas propostas sejam alcançadas.

Para que isso se viabilize, o planejamento recolhe e analisa informações, elabora e avalia alternativas de ações futuras, subsidia decisões políticas e realimenta esse processo ao avaliar a eficácia das decisões tomadas. Desenvolve, ainda, no futuro, o exercício de reavaliação de alternativas, bem como reorienta o direcionamento do processo, caso seja necessário. Deve-se

observar que é ao longo desse processo que se concretizam as tarefas rotineiras do planejamento.

Dessa forma, as metas definidas pelo planejamento apresentam-se, em termos qualitativos, como uma pretensão dos desejos e aspirações governamentais, ou seja, uma diretriz. A alocação de recursos orçamentários em cada um desses objetivos passa a ser o instrumental que permite o cumprimento dos objetivos de governo, tornando-os realidade.

O orçamento, deve-se ressaltar, é instrumento essencial para os planejadores, porque eles necessitam de recursos financeiros para tornar seus planos operacionais. Verifica-se que os planos podem não atingir seus objetivos quando são implementados, mas a implementação fica inviabilizada e sequer pode ser tentada quando as necessárias alocações de recursos não são efetivadas no processo orçamentário.

2.5 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO ORÇAMENTO

Os princípios orçamentários se apresentam como as premissas básicas de ação a serem cumpridas na elaboração da proposta orçamentária. Dentre esses princípios destacam-se os: da exclusividade, da unidade, da anualidade ou da periodicidade, universalidade, legalidade, da publicidade, e do equilíbrio.

1 - Princípio da exclusividade: o orçamento deve conter apenas matéria

orçamentária. Esse princípio representa uma regra de técnica administrativa, segundo a qual a lei do orçamento somente pode veicular matéria de natureza financeira, expurgando conteúdo que não verse sobre a receita e despesa. Abrindo exceção ao que diz respeito à autorização para a abertura de créditos suplementares, a contratação de crédito, ainda que por antecipação da receita, nos termos da lei pertinente, a Constituição de 1988, em seu art. 165, § 8.º, consagra o citado princípio da exclusividade, ao determinar: "a lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa".

2 - Princípio da unidade: o orçamento deve ser uno, ou seja, deve existir apenas um orçamento. Esse princípio permite ao Poder Legislativo o controle racional e direto das operações financeiras de responsabilidade do Executivo. Reunindo todas as despesas do governo e das empresas a ele vinculadas, o orçamento elaborado com base nas diretrizes orçamentárias e planos e programas públicos é fundido numa lei orçamentária anual.

3 - Princípio da anualidade ou da periodicidade: impõe que as previsões de receitas e despesas devem referir-se, sempre, a um período limitado no tempo. Esse princípio teve sua origem na Inglaterra, para obrigar o monarca a solicitar periodicamente ao parlamento autorização para a cobrança de tributos e para a aplicação do respectivo produto. Conforme determina esse princípio, as receitas e as despesas são estimadas por período de um ano.

4 - Princípio da universalidade: o orçamento deve conter todas as receitas e despesas referentes aos poderes da União. Esse princípio fundamenta o entendimento de que o conjunto de todas as receitas e despesas devem figurar no orçamento público. Isso pode ser constatado no texto da lei orçamentária anual, que contempla os orçamentos referentes aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta.

A Constituição Federal, em seu art. 165, já mencionado, respalda o entendimento da universalidade do orçamento, quando reunindo os orçamentos nela previstos, e estabelece uma ligação dos mesmos com o plano plurianual que, por sua vez, se integra ao planejamento global do governo.

5 - Princípio da legalidade: esse princípio está inserido nos dispositivos constitucionais, orientando a construção do sistema orçamentário em sintonia com o planejamento e programação do poder público. Apresenta-se como uma garantia assecuratória de que todos os atos relacionados aos interesses da sociedade, devem passar pelo exame e pela aprovação do Congresso. A Constituição Federal determina que o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais devem obedecer ao princípio da legalidade.

6 - Princípio da publicidade: esse princípio determina que o conteúdo do orçamento deve ser divulgado por veículos oficiais de comunicação, para conhecimento da sociedade e para eficácia de sua validade. Esse princípio é

extensivo para todos os atos oficiais da administração pública. No caso específico, a divulgação do orçamento da União deve ser feita pelo *Diário Oficial da União*.

7 - Princípio do equilíbrio: apresenta-se esse princípio ao determinar que o montante da despesa não deve ultrapassar a receita prevista para o período, como um meio de limitar o crescimento dos gastos governamentais.

2.6 ORÇAMENTO NO BRASIL

A organização das finanças públicas no Brasil iniciou com a vinda da família real e da corte portuguesa em 1808; mas somente após a independência é que surgiram as normas e obrigações para se elaborarem orçamentos formais, mais especificamente na Constituição Imperial de 1824.

Nos dias atuais, segundo PEREIRA (1999, p.124), a importância do processo orçamentário brasileiro pode ser dimensionado pelo tratamento que o assunto recebe na Constituição Federal, que determina um encadeamento lógico e sistemático ao planejamento da ação governamental. Na concepção do sistema orçamentário brasileiro, são instrumentos do planejamento governamental o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias, e os orçamentos anuais. Nesse sentido, os planos e os programas de cada esfera de governo são elaborados em consonância com o respectivo plano plurianual.

Assim, verifica-se que o constituinte, ao aprovar a Constituição Federal de 1988, deu grande importância à questão orçamentária no capítulo II – Das Finanças Públicas:

“Art. 165. Leis de iniciativa do poder Executivo estabelecerão:

- I - o plano plurianual;
- II - as diretrizes orçamentárias;
- III - os orçamentos anuais.

§ 1.º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma organizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

§ 2.º - A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício

financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

§ 5.º - A lei orçamentária anual compreenderá:

- I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;
- II - O orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;
- III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgão a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público."

Na verdade houve uma fusão dos antigos orçamentos federais (*fiscal, previdenciário e das empresas estatais*) numa única peça orçamentária, que ampliou o controle do Congresso sobre os recursos orçamentários, fato este muito importante em termos de controle das contas públicas.

A Constituição atual exige o plano plurianual, demonstrando as diretrizes e metas de despesas de capital e incluindo o das empresas estatais. O plano plurianual deve abranger o período de cada governo, e sua vigência inicia a partir do segundo ano da administração que o elabora, indo até o primeiro ano da administração subsequente.

Outra novidade importante na nova legislação orçamentária é a criação da chamada "Lei de Diretrizes Orçamentárias" (LDO) que, segundo KOHAMA (1996), "tem a finalidade de nortear a elaboração dos orçamentos anuais de forma a adequá-los às diretrizes, objetivos e metas da administração pública, estabelecidas no plano plurianual".

Pode-se considerar que a LDO, além de ensejar o estabelecimento de normas para a integração do planejamento com o orçamento, tem como objetivo fundamental o de permitir um debate maior acerca das principais prioridades orçamentárias, cujo papel é considerado por muitos como estratégico para o desenvolvimento nacional.

Para transformar em realidade as situações planejadas no plano plurianual, obedecida a lei de diretrizes orçamentárias, é utilizado um instrumento chamado de "Orçamento Anual", em que são programadas as ações a serem executadas, visando alcançar os objetivos determinados. A lei orçamentária anual compreende

o orçamento fiscal referente aos poderes da União, orçamento de investimentos das empresas em que a União detém a maioria do capital social com direito a voto e o orçamento da seguridade social (§ 5.º C.F.).

Segundo KOHAMA (1996), pode-se dizer que a lei dos orçamentos anuais é um instrumento utilizado para a materialização do que foi planejado, visando melhor atendimento e bem-estar da coletividade.

Fica evidenciado, que cabe ao Poder Legislativo orientar os orçamentos anuais no conjunto das finanças públicas, tornando claro o papel normativo das leis de diretrizes orçamentárias em termos de regulação da execução orçamentário- financeira do Estado brasileiro.

É necessário que o Poder Executivo submeta ao Legislativo dados e informações detalhadas sobre a proposta orçamentária, a situação das finanças públicas, bem como sobre a forma da operacionalização de sua execução.

Os dados e as informações em questão, fundamentais para que o Congresso Nacional possa apreciar a proposta orçamentária e promover o acompanhamento e a fiscalização orçamentária a que se refere o art. 166, § 1.º, inciso II, da Constituição Federal, em grande parte já estão disponíveis nos diversos sistemas de informações sob a responsabilidade do Poder Executivo com destaque para o Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI, Sistema Integrado de Dados Orçamentários – SIDOR, Sistema de Análise Gerencial de Arrecadação – ANGELA, Sistema de Gerenciamento de Convênios – SIGECONV, Sistema de Gerenciamento da Receita e Despesa da Previdência Social – SISPREV, Sistema de Informação da Secretaria de Empresas Estatais – SIEST, Sistema de Acompanhamento do Plano Plurianual – SIAPPA, e Sistema Banco Central de Informações – SISBACEN.

2.7 O FINANCIAMENTO DO ORÇAMENTO

Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, em relação às receitas e despesas, são contemplados pelo orçamento fiscal. Assim, o orçamento fiscal está orientado aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta (*fundações instituídas e mantidas pelo poder*

público), bem como as empresas públicas e sociedades de economia que recebam quaisquer recursos do tesouro nacional, exceto as que os percebam unicamente sob a forma de participação acionária.

Constata-se que, nas disposições sobre as diretrizes específicas do orçamento fiscal para o ano de 1999 (*LDO – art. 33, da Lei n.º 9.692/98*), a programação orienta-se para o disciplinamento da unidade orçamentária “Operações Oficiais de Crédito – Recursos sob Supervisão do Ministério da Fazenda”, que:

“conterá, exclusivamente, as dotações destinadas a atender despesas com:

- I – refinanciamento da dívida externa garantida pela União;
- II – financiamento de programas de custeio e investimento agropecuários, e de investimento agroindustrial;
- III – financiamento para a comercialização de produtos agropecuários, inclusive os agroecológicos;
- IV – financiamento de exportações, desde que tais operações estejam abrangidas pelo Programa de Financiamento às Exportações – PROEX;
- V – equalização de preços de comercialização de produtos agropecuários e equalização de taxas de juros e outros encargos financeiros, previstos em lei específica;
- VI – financiamento aos Estados e ao Distrito Federal destinado a ações complementares à implantação dos dispositivos da Lei n.º 9.424, de 24-12-96 (*que serão financiadas com recursos de operações de crédito externas, emissão de títulos públicos federais, entre outros*)”.

A receita deve ser utilizada de forma seletiva para se alcançar resultados eficazes. Isto é, devem ser evitados conflitos com outras políticas e, por outro lado, procurar combinações adequadas com as mesmas para o alcance dos objetivos gerais da política econômica.

2.7.1 Classificação da Receita

Segundo ANGÉLICO (1995, p.44), a receita pública é o recolhimento de bens aos cofres públicos, desdobrando-se em dois grupos: receita orçamentária

(*integra o orçamento público*) e receita extraorçamentária (*não integra o orçamento público*).

A) Receita Orçamentária:

Esta receita deve obedecer à discriminação constante do Anexo 3, da Lei Federal 4320/64. São classificadas, na categoria econômica, as receitas correntes e as receitas de capital.

As fontes de receitas orçamentárias obedecem à seguinte especificação:

1 - Receitas Correntes:

- receita tributária: impostos, taxas e contribuições de melhoria;
- receita de contribuições: contribuições sociais e econômicas;
- receita patrimonial: receitas imobiliárias, de valores, participações e dividendos e outras receitas patrimoniais;
- receita agropecuária: receita da produção vegetal, animal e derivados;
- receita industrial: receita da indústria extrativa mineral, de transformação e de serviços industriais de utilidade pública;
- receita de serviços: comerciais, financeiros, de transportes, de comunicações, de saúde e outros serviços;
- transferências correntes: transferências intergovernamentais e intragovernamentais;
- outras receitas correntes: multas e juros de mora, decorrentes de cobrança da dívida ativa, indenizações e restituições e outras receitas diversas, conforme especificação constante no Anexo 3, da Lei Federal 4320/64.

2 - Receitas de Capital:

- operações de crédito: operações de crédito internas e externas;
- alienação de bens: alienação de bens móveis e imóveis;
- amortização de empréstimos: amortização de empréstimos concedidos;
- transferência de capital: transferências intragovernamentais, intergovernamentais, de instituições privadas, do exterior e de pessoas;
- outras receitas de capital: outras.

As categorias econômicas obedecem a uma discriminação seqüencial na seguinte ordem: As *Categorias Econômicas* que são distribuídas por *Fontes* de

receitas, desdobradas em *Subfontes* que, por sua vez, são analisadas em *Rubricas*, *Alíneas* e *Subalíneas* e podem chegar a *Item* e *Subitem* (KOHAMA, p.86 – 91, 1996) .

B) Receita Extraorçamentária:

Além da categoria econômica, são adotados, no processo orçamentário, sistemas auxiliares de tratamento da receita, a saber: a Classificação por Fontes e a Classificação por Destinação dos Recursos.

- Classificação por Fontes

A classificação por fontes é um instrumento programático oriundo da necessidade prática de agrupar valores de distintas naturezas a exemplo das previsões disponíveis para livre programação, sem destinação pré-especificada.

A classificação das fontes associa um código numérico identificador com um título próprio, da seguinte forma:

0.00		Identificar o Título
	1	Recursos do Tesouro
	2	Recursos de Outras Fontes
	3	Transferência de recursos do Tesouro
	4	Transferência de recursos de Outras Fontes

Os dois últimos dígitos identificam uma fonte de recurso que pode ser individual ou resultado de agrupamento de naturezas distintas. A seguir, alguns exemplos de fontes de recursos (FRANCO, 1994):

Fonte	Identificação
Fonte 100	recursos ordinários de Tesouro (<i>resultante da agregação de todas as receitas, integrais ou parciais, que não possuem vinculação</i>).
Fonte 102	formado por 50% da arrecadação do ITR, destinada aos Municípios. Os outros 50% constituem-se em parcela de recursos ordinários (<i>fonte 100</i>) e parcela destinada à manutenção e desenvolvimento do ensino (<i>fonte 112</i>).

Fonte 150	recursos do Tesouro Nacional diretamente arrecadados por entidades que, embora não dotadas de personalidade jurídica própria, possuem capacidade arrecadatória em função de suas atividades (<i>como é o caso de órgãos autônomos da Administração Direta</i>).
Fonte 153	formada exclusivamente pela arrecadação da COFINS (<i>Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social, ex-FINSOCIAL</i>).
Fonte 250	recursos diretamente arrecadados de outras fontes, constituídos por receitas de autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a serem programadas na execução de suas atribuições.

- Classificação por Destinação de Recursos

Quanto à classificação por destinação de recursos, a partir da determinação das fontes de recursos, a receita pode ser classificada, para efeito de análise do grau de rigidez de programação orçamentária e para tomada de decisões alocativas, de acordo com a destinação dos recursos, sendo normalmente apresentada no caso da União, como:

- receita ordinária (*disponível para livre programação*);
- receita vinculada (*destinação pré-especificada*);
- transferência a Estados e Municípios (*partilha da receita com outras esferas do governo*).

2.7.2 Despesa Pública

A despesa pública é definida como “a aplicação de determinada garantia em dinheiro, por parte da autoridade ou agente público competente, com base numa autorização legislativa, para execução de um fim a cargo do governo” (PEREIRA, p. 36, 1999).

Segundo ANGÉLICO (1994): “Constitui despesa pública todo pagamento efetuado a qualquer título pelos agentes pagadores. Classifica-se a despesa pública

em dois grupos: despesa orçamentária, que é a despesa que para a sua realização depende de autorização legislativa e não pode ser efetivada sem o crédito orçamentário correspondente e despesa extraorçamentária, representada pelos pagamentos que independem de autorização orçamentária.”

2.7.2.1 Classificação Funcional-Programática

A lei orçamentária que obedece ao princípio da anualidade e que tem seu processo apresentado sob forma de classificação funcional-programática, e que se foi consolidando e aperfeiçoando ao longo dos anos, permite uma visão de conjunto, integrada das ações empreendidas pela administração pública, com a tarefa de identificar e avaliar a destinação final dos recursos da União.

É considerada por GIACOMONI (1997) como a mais moderna classificação orçamentária, com a finalidade de mostrar as realizações do governo, seu resultado final em prol da sociedade.

Ainda, segundo GIACOMONI (1997), a classificação funcional programática permite a identificação de diversas categorias programáticas na ação do Governo em termos de funções, programas, subprogramas e atividades.

As funções representam objetivos mais gerais, o maior nível de agregação das ações, de modo a refletir as atribuições permanentes do Governo, que visam ao desenvolvimento econômico e social.

Os programas, fixando objetivos concretos e globais, são os meios de instrumentos de ações organicamente articulados para o cumprimento das funções.

Os subprogramas, estando vinculados os projetos e atividades, constituem o menor nível de agregação das ações e concorrem diretamente para a obtenção dos objetivos pretendidos nos outros níveis de programação.

O projeto é um instrumento de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto final que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação governamental.

A atividade é um instrumento de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se

realizam de modo contínuo e permanente, necessárias à manutenção da ação governamental (HABCKOST, 1991).

A classificação funcional-programática, por ser informativa das realizações pretendidas pelo Governo, não cria rigidez quanto à sua aplicação. Um subprograma pode ser classificado no programa que melhor configure seus objetivos, obedecida a mesma regra, quanto aos programas em relação às funções; isto porque um órgão pode eventualmente participar dos esforços de diferentes funções, programas e subprogramas, típicos ou atípicos.

Em síntese:

- as funções representam as áreas de atuação do governo;
- os programas e subprogramas representam os objetivos que se pretende alcançar; e
- os projetos e atividades representam os meios para alcançar tais objetivos.

A responsabilidade pela elaboração da proposta orçamentária, que antecede referida lei, é da Secretaria de Orçamento Federal (SOF), do Ministério do Planejamento e orçamento, que é o órgão central do sistema de orçamento da União, contando com o suporte técnico dos órgãos setoriais nos ministérios e na presidência da República.

2.7.2.2 Classificação Econômica

A classificação Econômica permite identificar as diversas modalidades da despesa, classificadas em despesas correntes e de capital.

Conforme KOHAMA (1996), despesas correntes são gastos de natureza operacional, realizadas pela administração pública, para a manutenção e o funcionamento dos seus órgãos, e despesa de capital são os gastos realizados pela administração pública, com o propósito de criar novos bens de capital ou mesmo de adquirir bens de capital já em uso que constituirão incorporações ao patrimônio público.

2.7.2.3 Classificação por Elemento da Despesa ou Objeto de Gasto

A classificação por elemento da despesa foi criada com intuito de uma integração nacional que possibilitasse a implementação do processo integrado

de planejamento e orçamento e ao mesmo tempo, uniformizar a terminologia a níveis da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal (KOHAMA, 1996).

O modelo brasileiro de controle orçamentário contido na Lei n.º 4.320/64 obriga a abertura da despesa por elementos, permitindo o conhecimento da natureza dos bens e serviços que são adquiridos para a realização dos programas de trabalho.

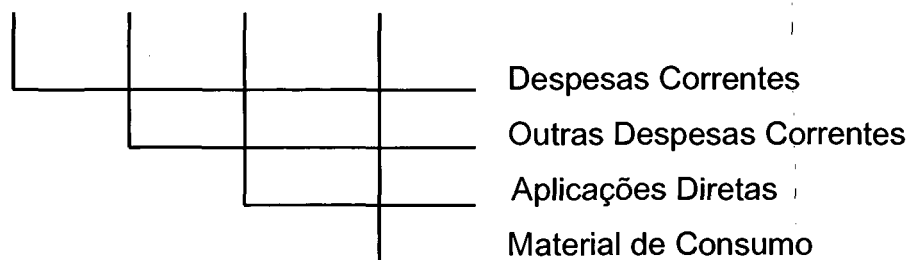
A classificação da despesa por elementos e seus desdobramentos, além de servir de instrumento de análise das propostas orçamentárias pelo órgão central de orçamento, é de importância fundamental para a unidade orçamentária determinar suas estimativas de necessidade de recursos.

A codificação compõe-se de seis dígitos e está organizada em quatro categorias:

- O 1.º dígito identifica a categoria econômica;
- O 2.º dígito identifica o grupo da despesa;
- O 3.º e o 4.º dígito identificam a modalidade de aplicação;
- O 5.º e o 6.º dígito identificam o elemento despesa.

Exemplo: O Código 3.4.90.30 corresponde a:

3 3 90 30



Assim tem-se a classificação por elemento de despesa que permite o conhecimento da natureza dos bens e serviços que são adquiridos para a realização dos programas de trabalho, em função do planejamento realizado pelo Sistema.

Pessoal e Encargos Sociais

319001 Aposentadorias e Reformas

319003 Pensões

- 319008 Outros Benefícios Assistenciais
- 319009 Salário-Família
- 319011 Vencimentos e Vantagens Fixas – Pessoal Civil
- 319013 Obrigações Patrimoniais
- 319016 Outras Despesas Variáveis – Pessoal Civil
- 319091 Sentenças Judiciárias

Juros e Encargos da Dívida Interna

- 329021 Juros sobre a Dívida por Contrato

Custeio

- 339004 Contratação por Tempo Determinado
- 339014 Diárias
- 339018 Auxílio Financeiro a Estudantes
- 339030 Material de Consumo
- 339033 Passagens e Despesas com Locomoção
- 339036 Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Física
- 339037 Locação de Mão-de-Obra
- 339039 Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica
- 339046 Auxílio Alimentação
- 339047 Obrigações Tributárias e Contribuições – PASEP
- 339092 Despesas de Exercícios Anteriores
- 339043 Indenizações e Restituições

Transferências a Instituições Privadas

- 345041 Contribuições

Despesas de Capital

- 449051 Obras e Instalações
- 449052 Equipamentos e Material Permanente
- 449092 Despesas de Exercícios Anteriores

Com a Lei de Diretrizes Orçamentárias, a disciplina básica para a realização das despesas públicas é submetida ao Poder Legislativo sob a forma de anteprojeto daquela lei.

No nível dos órgãos setoriais (*Ministérios ou Secretarias, nos Estados*), o processo de orçamentação das despesas se inicia, formalmente, após os

recebimentos daquelas diretrizes emanadas inicialmente do órgão Central de Planejamento (*Secretaria de Planejamento*).

Com base nas prioridades programáticas e nas diretrizes e prioridades estabelecidas para os programas pela Lei de Diretrizes Orçamentárias, os órgãos setoriais orientam as unidades orçamentárias que, por sua vez, formulam instruções para as unidades executoras integrantes dos programas. Estas passam a determinar as metas, os fatores, insumos, custos e necessidade de recursos financeiros.

Com isto, gera-se um fluxo de informações a cerca de objetivos gerais, objetivos específicos, metas estabelecidas, fatores e insumos, e recursos financeiros.

2.8 O ORÇAMENTO - PROGRAMA

O orçamento-programa representa a evolução do orçamento tradicional, uma vez que põe em destaque as metas, os objetivos e a intenção do governo.

Segundo ANGÉLICO (1995), a elaboração do orçamento-programa abrange quatro etapas:

- 1 - planejamento: definição dos objetivos a atingir;
- 2 - programação: definição das atividades necessárias à consecução dos objetivos;
- 3 - projeto: estimação dos recursos de trabalho necessários à realização das atividades; e
- 4 - orçamentação: estimação dos recursos financeiros para pagar a utilização dos recursos de trabalho e prever fontes dos recursos.

Portanto, este sistema constitui uma modalidade de orçamento na qual a previsão de recursos financeiros e sua destinação decorrem da elaboração de um plano completo.

A principal característica do orçamento-programa é possuir todos os seus componentes articulados entre si, possibilitando um amplo controle de resultados na medida em que (REZENDE, 1985):

- 1 - esclarece quais são os objetivos e propósitos a serem perseguidos pela administração pública;
- 2 - traduz estes objetivos em programas;
- 3 - dá ênfase à desejabilidade de aferir custos em relação a benefícios na escolha do melhor caminho para cumprimento da meta do programa; e
- 4 - há medidas de desempenho com a finalidade de mensurar os benefícios produzidos por projeto ou atividade desenvolvida e implantada.

O orçamento-programa fixa antecipadamente os objetivos e os recursos financeiros, materiais e humanos necessários, realizando um trabalho mais eficiente, quando bem utilizados, contribuindo para forçar um planejamento mais detalhado e completo, possibilitando a medição de resultados e sua comparação com os respectivos custos, e permitindo a avaliação técnica dos programas.

2.9 O SISTEMA E O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Segundo KOHAMA (1996), o governo tem a responsabilidade fundamental de dar o melhor nível de bem-estar à coletividade. Para isto se vale do processo de planejamento e orçamento com o objetivo de determinar as ações a serem realizadas pelo poder público, escolhendo as alternativas prioritárias e compatibilizando-as com os meios disponíveis para colocá-las em execução.

É da competência do Congresso Nacional, conforme o art. 48, incisos II e IV, da Constituição Federal, dispor sobre o plano plurianual, diretrizes orçamentárias, orçamento anual, operações de crédito, dívida pública e emissões de curso forçado, plano e programas nacionais, regionais e setoriais de desenvolvimento.

Nesse sentido, os orçamentos fiscal, de investimento e de seguridade social deverão ser consolidados na lei orçamentária anual, cujos projetos serão apreciados pelo Congresso Nacional. Os programas, por sua vez, somente

poderão ser iniciados se incluídos na lei orçamentária. Os créditos adicionais ficam, também condicionados à autorização legislativa.

Pela Constituição de 1988 (Artigo 165), o processo de planejamento e orçamento consubstancia-se nos seguintes instrumentos:

- 1 - Plano Plurianual (PPA),
- 2 - Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO), e
- 3 - Lei de Orçamentos Anuais.

O plano plurianual é um plano de médio prazo, através do qual se procura ordenar as ações do governo, visando atingir os objetivos e metas pré-estabelecidos.

No período em análise desta pesquisa, tem-se o plano plurianual do governo Fernando Henrique que cobriu os quatro anos de 1996/1999, como consequência da alteração constitucional que reduziu o mandato presidencial. O PPA está estruturada em duas partes. Na primeira, estão as estratégias decompostas em diretrizes de ação do governo. Na segunda, o plano relaciona os principais objetivos e metas para o período. Cabe ressaltar que o plano plurianual deste período acabou ficando sem nenhuma referência financeira, o que é paradoxal em se tratando de um instrumento com características orçamentárias (SILVA, 1996).

Em síntese, o plano plurianual visa:

- 1 - orientar a ação governamental, objetivando alcançar o desenvolvimento econômico que, por sua vez, propiciará a efetiva promoção do bem-estar social;
- 2 - orientar o planejamento, em sintonia com a programação e o orçamento do Poder Executivo, obedecendo aos princípios de regionalização da economia;
- 3 - definir diretrizes que deverão nortear a elaboração dos orçamentos fiscal e de investimentos, que possibilitem a redução das desigualdades regionais e sociais; e,
- 4 - ordenar e disciplinar a execução das despesas com investimentos que se reverterão em benefícios para a sociedade.

O plano plurianual atual, elaborado e aprovado em 1999, deverá estender-se de 2000/2003.

A lei de diretrizes orçamentárias compreende metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício subsequente e tem como objetivos fundamentais:

- a) “orientar a elaboração da lei orçamentária anual, e sua execução;
- b) dispor sobre as alterações na legislação tributária; e
- c) estabelecer a política de aplicação das agências oficiais de fomento”
(SILVA, 1996).

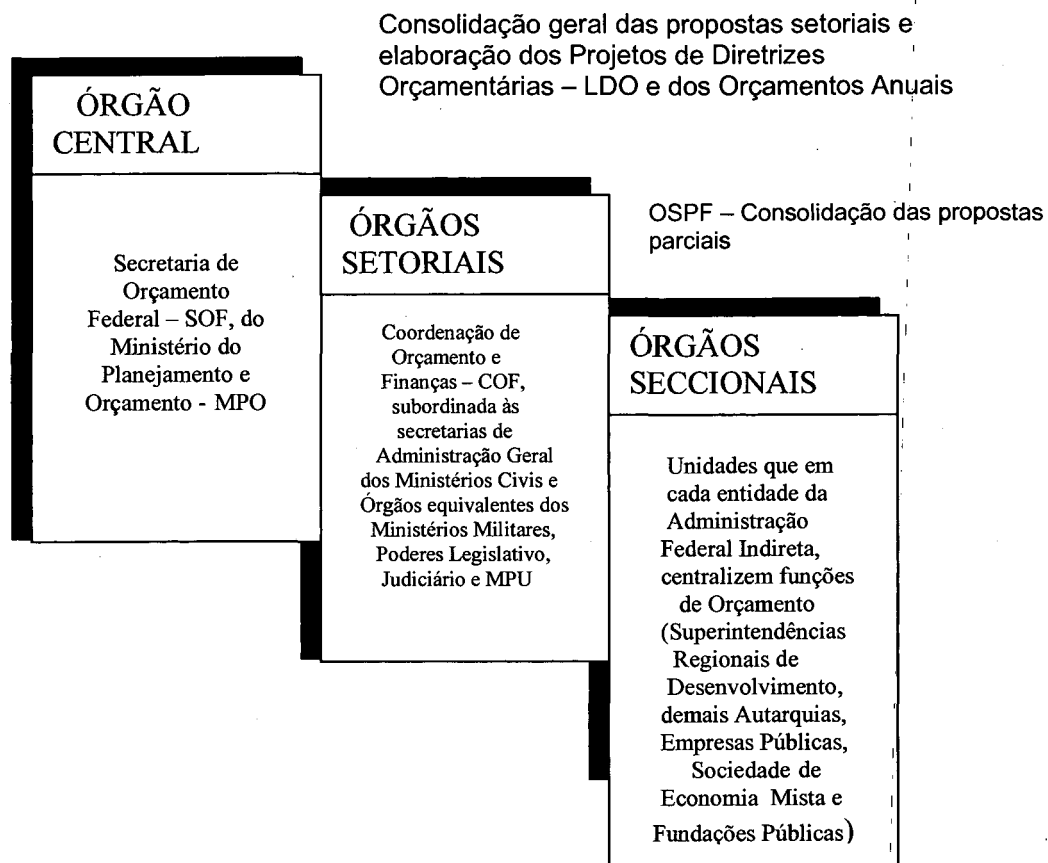
Os orçamentos anuais obedecerão à orientação da lei de diretrizes orçamentárias compreendendo o orçamento fiscal, de investimentos das empresas estatais e da seguridade social.

A lei de diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais são considerados instrumentos de planejamento operacional, pois referem-se às diretrizes e interações presentes que, com base na situação atual e tendo em vista os recursos disponíveis, procuram maximizar os resultados do período.

Considera, também, que plano plurianual é o instrumento constitucional utilizado para o planejamento estratégico, a fim de estabelecer diretrizes e metas da administração pública para despesas (*de capital e outras dela decorrentes*) e para programas de duração continuada

A lei orçamentária anual somente poderá conter dispositivos relacionados à previsão da receita e despesa, exceção feita apenas para a abertura de créditos suplementares e contratação de crédito, mesmo por antecipação da receita. Os projetos de lei referentes ao orçamento anual e aos créditos adicionais serão apreciados pelas duas casas do Congresso, na forma do disposto no regimento comum. O exame e consequente emissão de parecer sobre os mesmos e sobre as contas apresentadas anualmente pelo Presidente da República é de competência de uma Comissão mista permanente de Senadores e Deputados, a quem cabe, também, exercer o acompanhamento e fiscalização orçamentária.

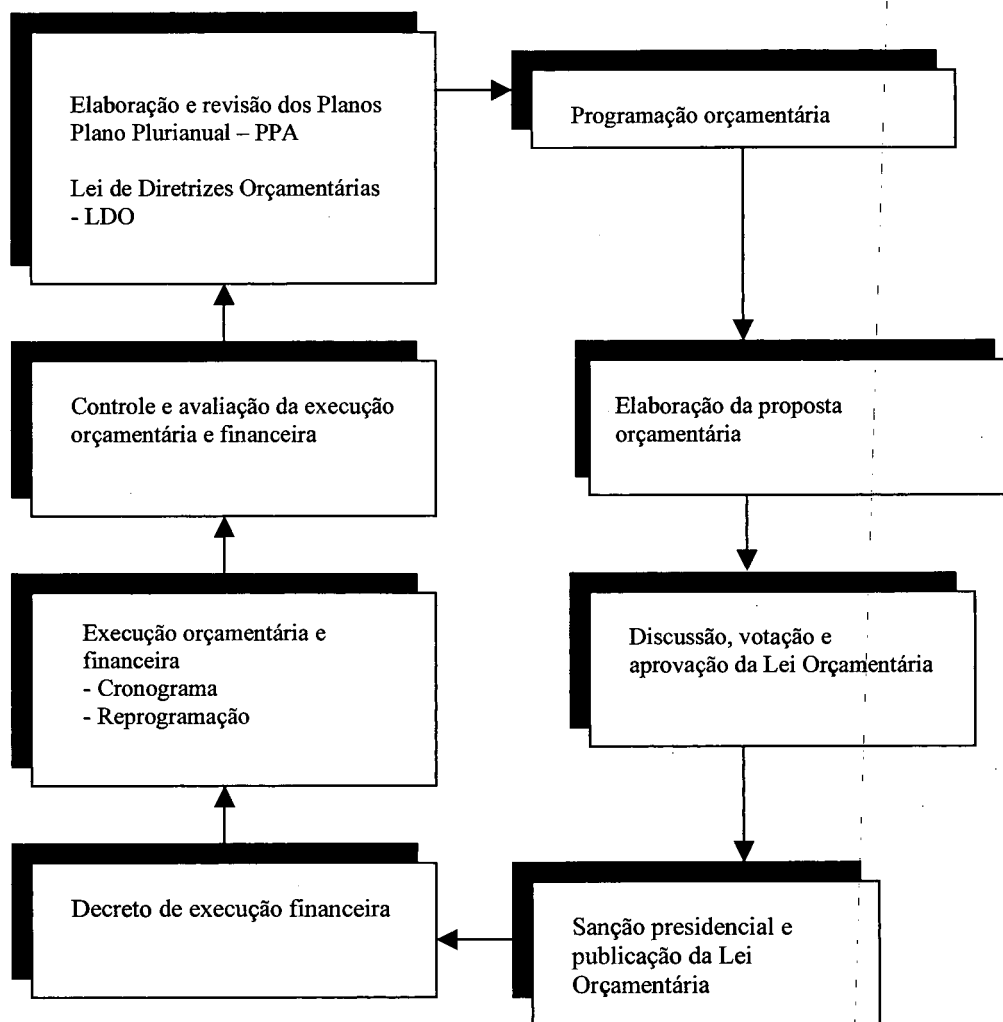
O sistema de planejamento e de orçamento federal pode ser visualizado através da seguinte figura:



Fonte: PEREIRA, José Matias . *Finanças Públicas* São Paulo: Atlas, 1999.

A figura abaixo procura representar de forma estática as várias etapas do processo integrado de planejamento e orçamento.

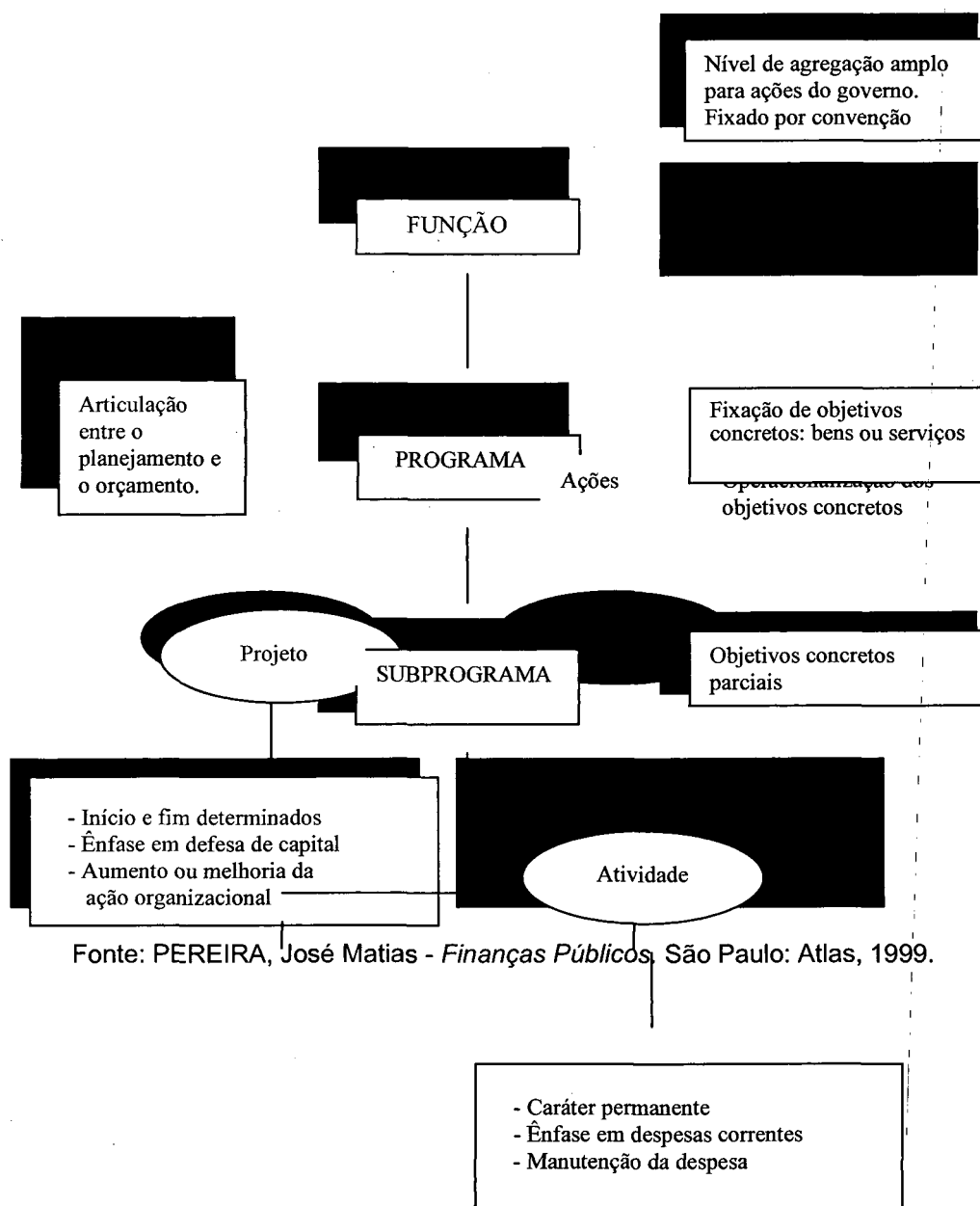
**Sistemática do processo orçamentário no Brasil
(interação entre o planejamento e orçamento)**



Fonte: PEREIRA, José Matias - *Finanças Públicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

A classificação funcional-programática está representada pela figura abaixo.

Classificação funcional programática.



Fonte: PEREIRA, José Matias - *Finanças Públicas*, São Paulo: Atlas, 1999.

3 METODOLOGIA

A princípio, os gestores da administração em Instituições de Educação Tecnológica estão condicionados, para execução de seus projetos, à relação entre o processo de planejamento e o orçamento, em que o primeiro depende das verbas disponíveis já previstas no segundo. Assim sendo, estes se limitam a obedecer às normas estabelecidas pela legislação.

Aos gestores que se limitam é por faltar iniciativa e criatividade para elaborar seu planejamento, em que não devem apenas considerar as verbas orçamentárias, pois compete a eles também buscar recursos complementares em outras fontes (*o que a lei não impede fazê-lo*) para melhor executar seus planos anuais. Vale, aqui, lembrar que os movimentos sociais exigirão das Instituições a otimização do uso dos recursos do seu orçamento que deve ser preocupação primeira dos seus administradores.

Diante deste fato, apresenta-se um modelo de gestão administrativa para Instituições de Educação Tecnológica, visando ao aperfeiçoamento e à institucionalização do processo de planejamento, recomendando sua implantação, com o fito de alterar a relação do processo de planejamento com a programação e execução orçamentária, subordinando esta ao plano de gestão, partindo de um caso específico que será analisado no capítulo seguinte.

Segundo GIL (1991), é estudo de caso “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para isso, as perguntas abaixo permitem chegar à estrutura do modelo de gestão administrativa a que se propõe:

- Como se dá o processo de planejamento?
- Qual é a estratégia orçamentária existente na Instituição de Ensino Tecnológico?

- Dos recursos orçamentários, qual é a quantidade, em porcentagem, que se destina para pessoal, custeio (*manutenção*) e capital?
- Qual a relação entre os Setores e as Diretorias em termos de planejamento?
- Quais são os critérios de rateio dos recursos de OCC (*Orçamento de Custeio e Capital*) aos setores da Instituição?

A população, para este estudo, foi formada pelo corpo diretivo da gestão 1996/1999, representado por 15 membros, sendo 10 diretores de divisões/ unidades e de 5 chefes das coordenações de ensino e dos setores.

Para a aplicação da entrevista e do questionário foi definida uma amostra do tipo intencional não probabilística.

A escolha das pessoas que compuseram esta amostra se deu em função dos objetivos da pesquisa e em função dos mesmos deterem o conhecimento dos dados que permitiu realizar a entrevista (*cada entrevista teve duração entre uma hora e meia a duas horas*).

De acordo com GIL (1991), livros, artigos de periódicos, documentos, levantamentos, a interação entre o pesquisador e membros das situações investigadas e, atualmente, com material disponibilizado na *internet*, foram considerados fontes de coleta, sendo que para este trabalho foram coletados dados primários e dados secundários.

- Dados primários:

Foram obtidos através de entrevistas e de questionário junto aos dirigentes da organização.

Segundo GOLDEMBERG (1999), é desejável que uma pesquisa científica preencha os seguintes requisitos:

- a) a existência de uma pergunta que se deseja responder;
- b) a elaboração de um conjunto de passos, que permitam chegar à resposta;
- c) a indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida.

- Dados secundários:

Foram obtidos, através da análise de documentos e registros oficiais (*incluindo arquivos, organogramas, relatórios anuais de atividades*), planos de gestão do período de estudo. GIL (1991) define a pesquisa documental como “quando elaborada a partir de materiais que não recebam tratamento analítico”.

3.1 OBJETIVO DA PROPOSTA

A proposta apresentada representa um Plano Institucional que tem por objetivo geral orientar, planejar e indicar a direção a ser tomada para mover a Instituição de um estado presente para um estado futuro.

Ainda, esta proposta objetiva ser um guia de orientação para um período de gestão, um plano com uma direção política e elaborado através de pesquisas e com a participação da comunidade da Instituição.

Assim, tem-se que é mais fácil trabalhar em cima de um planejamento bem elaborado, em que todos os servidores participam e aproveitam.

Enfim, este estudo tem por objetivo apresentar uma proposta que, se aplicada nas Instituições de Ensino Tecnológico, terá como resultado uma gestão sistêmica, entendida como sistema que relaciona e abrange todos os níveis da instituição e que objetiva promover a educação de excelência, com incentivo à pesquisa, integração com a comunidade e qualidade de vida, além de servir de modelo administrativo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica.

3.2 MODELOS DE GESTÃO

Assim como cada pessoa tem características próprias e individuais e desempenho conseqüentemente diferenciado, as instituições de educação tecnológica, da mesma forma, são dotadas de individualidades que as distinguem umas das outras. No caso, as individualidades podem ser verificadas em aspectos

como níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, entre outros.

Neste sentido, é relevante o delineamento do modelo de gestão e sua interação com as individualidades próprias de cada instituição, que todo gestor deve possuir a capacidade de identificar, e que seja o mais adequado para se obter sucesso.

Não havendo bibliografia específica que trate sobre a gestão administrativa em instituições de educação tecnológica, mais especificamente a nível de instituição de ensino público, e mesmo porque estas nos dias de hoje, transformadas em grandes Centros de Educação, comparam-se em tamanho a muitas das grandes universidades, é que este autor louvou-se em ensinamentos legados por alguns gestores destas e pesquisadores, que se debruçaram sobre o assunto, dentre os quais, cita-se alguns, a seguir:

MARCOVITCH (2001), reitor da Universidade de São Paulo - Gestão 1997/2001, assim ensina:

"Qualquer sistema de idéias nasce de outro, mesmo como versão crítica, ou a outros pode unir-se em seus desdobramentos. Sendo isso possível no plano da filosofia, ainda mais pode ser no campo da experiência pedagógica – onde a práxis nos dá lições a todo momento".

A via única e o monolitismo são fatais aos modelos com ideais civilizatórios, simplesmente pelo fato de que as sociedades e os indivíduos mudam e estão mudando com uma rapidez cada vez maior. O mundo cambiante de hoje, com suas perdas e ganhos, requer um modelo educacional flexível, e sem absolutismos ideológicos.

A universidade se faz a cada dia, sempre e sempre, buscando um modelo que jamais será inteiramente satisfatório. A viagem do conhecimento não tem fim. Deter esta dinâmica incessante, acomodar-se ao êxito circunstancial e burocratizar-se – eis os perigos que devemos evitar a cada instante. Dedicuemo-nos à busca do mais certo, do melhor, do mais justo, e até do aparentemente impossível.

A gestão universitária é algo continuado, embora a cada período surjam novas iniciativas e novas idéias. Os mandatos, na verdade, são espaços de tempo interdependentes, cada um complementando e jamais anulando as etapas vencidas”.

Ainda, MARCOVITCH (2001) descreve seu programa de ação, apresentado durante a campanha sucessória, o projeto ‘Avizinhar’ que objetiva restaurar a convivência entre a comunidade acadêmica e as populações de baixa renda, mediante um conjunto articulado de iniciativas, iniciativas estas que aproveitem competências da universidade e contribuam para melhorar a qualidade de vida dos segmentos carentes da comunidade. A estes aspectos do compromisso social ainda associados em seu programa de ação, salienta: a agilização dos processos de decisão, valorização dos recursos humanos, criação de novos cursos, integração com o setor produtivo, apoio à pesquisa básica e a busca de uma agenda que sincronize os movimentos entre as unidades e a administração central.

Na visão do conjunto do modelo de gestão proposto por TACHIZAWA e ANDRADE (1999, p. 68) incorporou-se a noção conceitual preliminar de compreensão do meio ambiente no qual a Instituição de Ensino está inserida, de sua caracterização em termos de traços comuns, de identificação das estratégias genéricas a que está sujeita, com apoio nos elementos que seguem:

- planejamento estratégico,
- projeto pedagógico,
- indicadores e *benchmarking*,
- processos, configuração organizacional e tecnologias da informação,
- recursos humanos, e
- qualidade e critérios de avaliação.

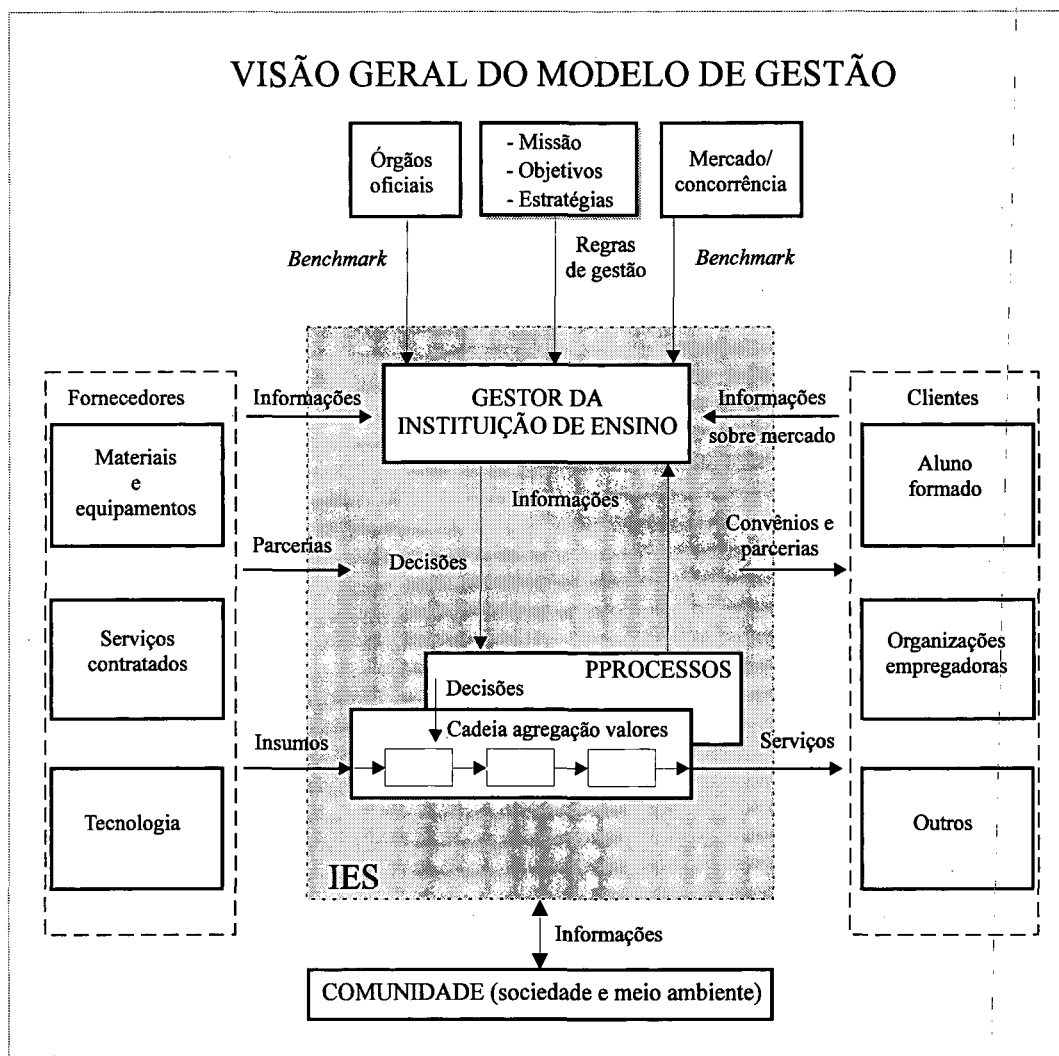


Figura 01 – Visão de conjunto do modelo de gestão (Fonte: TACHIZAWA e ANDRADE. Gestão de Instituições de Ensino, 1999).

Mesmo em se tratando de uma Instituição de Ensino Superior sem fins lucrativos, aspectos relacionados à gestão econômica e aos recursos financeiros não podem deixar de ser considerados parte integrante do seu modelo de gestão. Ou seja, ao lado do fluxo produtivo/cadeia de agregação de valores e do ciclo de decisões/informações, existe o fluxo econômico e financeiro nas IESs, que deve ser levado em conta, com especial ênfase à sensibilidade dos embolsos financeiros das mensalidades/receitas às variáveis econômicas do meio ambiente.

Um modelo de gestão pode ser visto em outra dimensão, conforme gráfico 02.

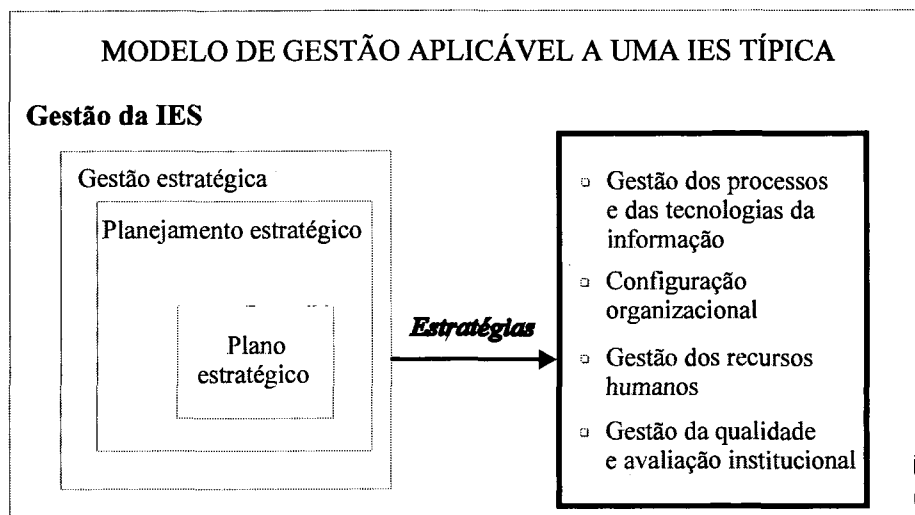


Figura 02 – Visão dos elementos do modelo de gestão (Fonte: TACHIZAWA e ANDRADE. Gestão de Instituições de Ensino, 1999).

O planejamento estratégico em uma instituição de ensino pode ser entendido como o conjunto de decisões programadas previamente e que operacionalmente devem ser o norte de sua gestão.

No gráfico abaixo, tem-se uma visão geral do processo de planejamento estratégico de uma IES típica e suas variáveis.

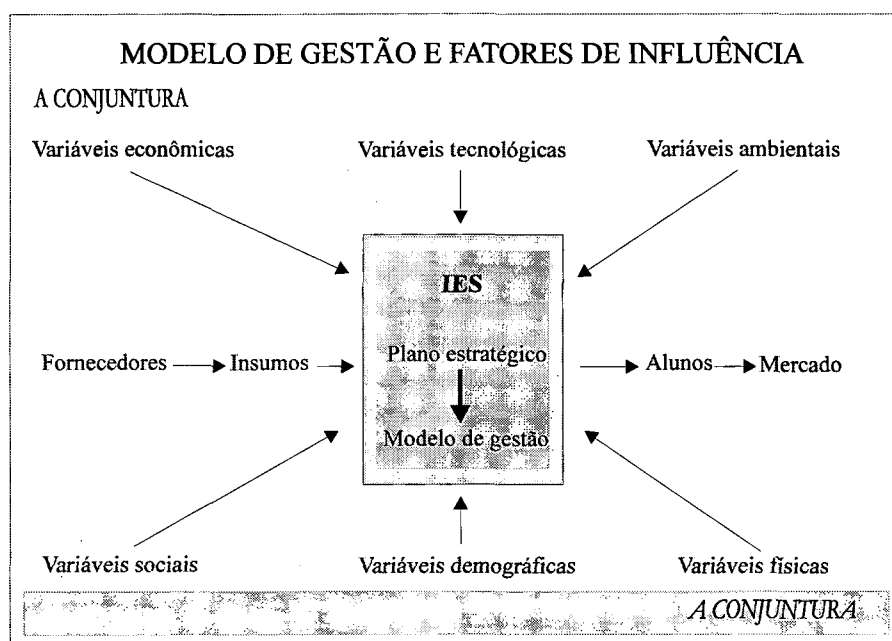


Figura 03 – Visão geral do processo de planejamento estratégico em uma IES. (Fonte: TACHIZAWA.

O delineamento estratégico de uma instituição de ensino tem como subprodutos, principalmente, o projeto pedagógico e o regimento escolar. Por projeto pedagógico entende-se a estrutura acadêmico-curricular, e como regimento escolar, as regras de gestão e de relacionamento com alunos, professores e demais agentes que influam no processo ensino-aprendizagem.

Uma outra dimensão do modelo de gestão diz respeito aos processos sistêmicos, configuração organizacional e tecnologias da informação, representadas na forma de uma cadeia de agregação de valores, ou de um fluxo sistêmico, dando suporte ao processo decisório das IESs.

A cadeia de agregação de valores está relacionada às atividades-fim da IES, e que principalmente foram enfocadas por serem aquelas tarefas convergentes à sua *missão* já que as atividades-meio, constituídas pelas funções que complementam aquelas atividades-fim, são comuns e universais a qualquer tipo de organização e que podem ser assim resumidas: contabilidade, registro e controle de pessoal, folha de pagamento, tesouraria, secretaria acadêmica, serviços gerais e demais atividades administrativas.

O novo contexto exige das instituições de ensino mais ênfase na gestão das pessoas que compõe a organização, o capital humano, que para ser efetiva necessita de motivação dos funcionários, trabalho em equipe, senso de compromisso e polivalência nas atividades desenvolvidas.

E por fim, os princípios da qualidade e critérios de avaliação, conforme o modelo de gestão proposto, devem ser aplicados em todo o processo na Instituição de Ensino.

O "*modelo político*" proposto por BALDRIDGE (1971) vê a universidade como um sistema político em miniatura, com a dinâmica de grupo e conflitos semelhantes àqueles ocorridos em cidades, estados e em outras situações políticas.

Através do enfoque político, há condições de se compreender como a estrutura social da universidade influi no processo de decisão, de que forma as pressões políticas se aplicam aos encarregados de decidir, como se

formam as decisões do conflito e como se implementam as políticas formuladas.

O modelo político tem cinco pautas de análise:

- estrutura social – as organizações acadêmicas são fragmentadas em grupos com estilos de vida e interesses políticos diferentes, o que pode levar ao conflito;
- articulação de interesses – é um processo fundamental, pois um ou outro grupo pode influir de forma efetiva na ação da tomada de decisão;
- cenário legislativo – os corpos legislativos da universidade respondem às pressões que sobre eles são exercidas e tentam transformar o conflito em uma política viável;
- formulação de políticas – a política resultante é o clímax oficial do conflito e representa uma decisão autoritária e obrigatória de comprometer a organização com uma série de ações; e
- execução da política – pode gerar novas tensões, como novos interesses criados, que instigam um ciclo renovado de conflitos políticos.

As características únicas da universidade e os processos políticos trazem também a necessidade de considerar modelos alternativos de enfoque de liderança administrativa, pois no modelo universitário o líder contrasta com a imagem do líder burocrata, sendo mais um mediador, negociador entre grupos de poder, procurando estabelecer cursos de ações viáveis para organização.

BALDRIDGE *et alii* (1981) e OLIVEIRA (1984) consideram, além do modelo burocrático e do modelo político de tomada de decisão nas universidades, um outro que poderia ser denominado 'modelo acadêmico' graças às características e aos valores que aproximam seus membros muito mais dos pares e da disciplina do que da própria organização. O modelo acadêmico, em virtude de suas características, tende a conflitar-se com os valores burocráticos e políticos, que também permeiam a organização universitária.

OLIVEIRA (1984) julga que "Na prática, muitos desses valores são constantemente questionados pelas definições e limitações organizacionais, pelas

exigências das agências de financiamento, pelos choques entre valores acadêmicos e os valores da burocracia, ou mesmo pela coexistência de múltiplas lealdades. Tais normas, tacitamente esposadas pela grande maioria dos cientistas, também vão entrar em conflito, em nível individual, com outros valores e prioridades dos pesquisadores relacionados com a própria afirmação científico-profissional e sua carreira”.

Um modelo de gestão administrativa pode ainda ser identificado através dos ensinamentos de SENGE (1999), onde cinco novos ‘componentes’ ou disciplinas, vem convergindo para inovar as organizações de aprendizagem, que embora desenvolvidas separadamente, cada uma delas será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente ‘aprender’, que podem desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações.

Para SENGE (1999) as disciplinas são: visão compartilhada, maestria pessoal, transparência das formas de pensar, aprendizagem coletiva, liderança integrativa.

- Visão Compartilhada: aspiração grupai; sonho coletivo; a razão de ser da organização.

Criar um objetivo comum consiste em buscar “imagens do futuro” que promovam um engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência. Visão é a capacidade de ver o todo de uma só vez. A partir do todo é possível contruir as partes. As partes passam a ter significado quando associadas a um todo maior que se busca construir.

- Maestria Pessoal: aspirações e sonhos pessoais potencializando a capacidade criativa de cada indivíduo.

Na medida em que as pessoas se sintonizam com seus propósitos de vida, o nível de motivação tende a elevar-se exponencialmente.

O resgate de valores humanos universais nas empresas leva, por outro lado, a elevados níveis de cooperação, senso de equipe e ajuda mútua e à minimização de conflitos, politicagem, luta por poder, etc.

- Transparência das Formas de Pensar: profundidade e verdade nos diálogos e no relacionamento entre as pessoas.

As mudanças só acontecem efetivamente quando há uma real mudança na forma de pensar das pessoas, quando há mudanças em seus 'modelos mentais' e em suas 'verdades' próprias.

Modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes.

Na área administrativa, muitas modificações não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos.

Na medida em que se compreende que planejar equivale a evolução dos 'modelos mentais' que prevalecem na empresa, passa-se também a melhor compreender o processo de resistência a mudanças e às barreiras que normalmente se contrapõem à implantação de 'novos planos estratégicos' na organização.

Planejar é um processo contínuo, sem fim, de evolução/refinamento da forma de pensar coletiva da organização como um todo (*e não um 'exercício' de poucos que se faz uma vez por ano*).

- Aprendizagem Coletiva: grupai; potencialização da inteligência coletiva; ajuda mútua e evolução em conjunto.

Num mundo onde tudo muda a taxas exponenciais, estarão à frente as empresas que conseguirem – de forma coletiva – aprender mais rapidamente do que as demais.

Nesse sentido, a otimização da capacidade coletiva de aprender é fator estratégico da mais alta prioridade para a organização, que só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender.

- Liderança Integrativa: forma sistêmica de pensar – competência coletiva em lidar com complexidade.

A 'Quinta Disciplina' é a disciplina do pensar sistêmico.

O princípio básico é ter sempre o todo em vista, para realizar seu potencial, o raciocínio sistêmico precisa das outras disciplinas.



Figura 04 – Relacionamento do raciocínio sistêmico com as outras disciplinas (Fonte: SENGE, A Quinta Disciplina).

Um grupo que pensa e age sistemicamente estará sempre comprometido com a constante e infindável arte de aprender. Aprender é muito mais que absorver informações. Aprender é um ato criativo que gera o desenvolvimento de capacidades que ajudam a tornar realidade aquilo que se imaginou/sonhou. A informação/conhecimento circula como um bem comum a todos.

3.3 ESTRUTURA DO MODELO

Segundo HORA (2000), “os pressupostos básicos que estão apoiando as posições assumidas pelos teóricos de administração de empresas e escolas são dois:

1. As organizações, mesmo com objetivos diferentes, são semelhantes e, portanto, suas estruturas são similares e, como tais, os princípios administrativos podem ser os mesmos, desde que sejam feitas as devidas adaptações para o alcance de suas metas - ‘generalidade’.

2. A organização escolar e o sistema escolar como um todo precisam adotar métodos e técnicas de administração que garantam a sua eficiência e atendam aos objetivos estabelecidos pela sociedade – ‘racionalidade’ ”.

Para o alcance do que se propõe, tem-se as fases: gestão sistêmica, excelência no ensino, incentivo à pesquisa, integração com a comunidade, e qualidade de vida, delineadas em encontros sobre “Ambientações para as Lideranças dos Departamentos Acadêmicos”, em abril de 2001, e “Planejamento Estratégico/Estabelecimento de Metas-DIREN e DIPOG”, em maio de 2001, ambos promovidos pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

Cada fase, como pode ser observado a seguir, apresenta seu objetivo específico:

- 1ª Fase:

Gestão Sistêmica

Objetivo específico:

- Elaborar Plano-Diretor institucional.

- 2ª Fase:

Excelência no Ensino

Objetivo específico:

- Elaborar projeto político-pedagógico institucional.

- 3ª Fase:

Incentivo à Pesquisa

Objetivo específico:

- Criar a política institucional de pesquisa.

- 4ª Fase:

Integração com a Comunidade

Objetivo específico:

- Intensificar a cooperação com a comunidade.

▪ 5ª Fase:

Qualidade de Vida

Objetivo específico:

- Estabelecer uma política social para a Instituição.

▪ 6ª Fase:

Avaliação

Objetivo específico:

- Instalar um método de avaliação periódica e contínua para acompanhamento da gestão administrativa

3.4 ELABORAÇÃO DO PLANO INSTITUCIONAL

As fases envolvem ações que deverão ser seguidas, a fim de que os objetivos específicos sejam realizados.

Assim tem-se que:

a) para elaborar o Plano-Diretor institucional, contemplam-se as seguintes ações:

- 1- Descentralizar a estrutura de gestão;
- 2- Uniformizar estruturas organizacionais e procedimentos;
- 3- Definir os padrões mínimos para estruturas organizacionais;
- 4- Ampliar as fontes de financiamento;
- 5- Adequar a área física conforme as necessidades da Instituição;
- 6- Buscar a ampliação do quadro de servidores e do corpo discente;
- 7- Estabelecer o processo de avaliação institucional;
- 8- Estabelecer o Plano-Diretor de Tecnologia da Informação;
- 9- Modernizar o sistema de informação;
- 10- Proporcionar aquisição, manutenção e adequação de equipamentos;

- 11-Ampliar o acervo bibliográfico e o acesso à informação e ao conhecimento;
- 12-Ampliar a estrutura de redes de comunicação de dados, voz e imagem;
- 13-Intensificar a ação institucional junto aos órgãos do governo;
- 14-Estabelecer um plano de *marketing* institucional;
- 15-Divulgar os resultados da Instituição nas ações do ensino, pesquisa e extensão;
- 16-Capacitar servidores para divulgação das competências e potencialidades da Instituição;
- 17-Estruturar procedimentos que possibilitem a transferência de tecnologia;
- 18-Estruturar a Editora da Instituição; e
- 19-Criar e comercializar produtos com a marca da Instituição.

b) para elaborar o projeto político-pedagógico institucional, viabilizar as seguintes ações:

- 1- Criar processos de melhoria contínua, visando aos conceitos máximos dos cursos e programas;
- 2- Incentivar programas de titulação e capacitação de interesse do curso;
- 3- Promover a qualificação permanente do servidor, visando à incorporação de novas competências;
- 4- Incentivar a oferta de novos cursos, atendendo a demanda da sociedade;
- 5- Ampliar a oferta de programas de Pós-graduação em *stricto sensu lato sensu* ; e
- 6- Intensificar a interação entre os programas de pós-graduação, de graduação e de atividades de extensão.

c) para criar a política institucional de pesquisa, é preciso percorrer as ações:

- 1- Estimular a produção acadêmica; e,
- 2- Promover a criação de Núcleos de Competência para pesquisa e desenvolvimento.

d) para intensificar a cooperação com a comunidade, tem-se as ações:

- 1- Buscar novas parcerias;
 - 2- Ampliar as atividades de extensão, em programas comunitários e assistenciais;
 - 3- Intensificar a participação dos familiares dos estudantes nas atividades da Instituição; e
 - 4- Ampliar programas de intercâmbio com instituições nacionais e estrangeiras.
- e) para estabelecer uma política social para a Instituição, as ações necessárias são:
- 1- Criar o programa “Família na Instituição”;
 - 2- Promover eventos de integração; e
 - 3- Intensificar programa de melhoria de qualidade de vida na Instituição.
- f) para instalar um método de avaliação, tem-se que desenvolver as seguintes ações:
- 1- Estabelecer metas a serem atingidas; e
 - 2- Realizar avaliações periódicas dos indicadores e ações corretivas e/ou complementares necessárias.

3.5 DETALHAMENTO DAS FASES

Há que se proceder a análise de todas as variáveis, diretas ou indiretas, externas ou internas, envolvendo cada fase, para que se possa viabilizá-la.

Quanto à 1ª. Fase: Gestão Sistêmica

É sabido que todas as Instituições seguem um Plano-Diretor institucional, para o desempenho da Gestão Sistêmica, que elaborado, tenham ou não uma estrutura organizacional para tratar do assunto.

Entretanto, em virtude de alguns fatores, surge, ao longo do percurso das atividades, um descompasso entre a necessidade da Instituição, a realidade do mercado, das novas tecnologias e a capacidade de resolução dos problemas.

Assim, a elaboração ou reelaboração de um Plano-Diretor se faz necessário de tempo em tempo, para acompanhar o avanço tecnológico, adequando-se as mudanças de mercado e à política econômica, como também participar das decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário da Instituição.

Em razão de tais mudanças, as Instituições de Educação Tecnológica caracteristicamente dinâmicas exigem, portanto, um constante trabalho de replanejamento e de reorganização para se manter em harmonia com o momento.

A figura 05 procura mostrar de forma bem simplificada, a relação existente entre a elaboração do Plano-Diretor Institucional e a Gestão Sistêmica:

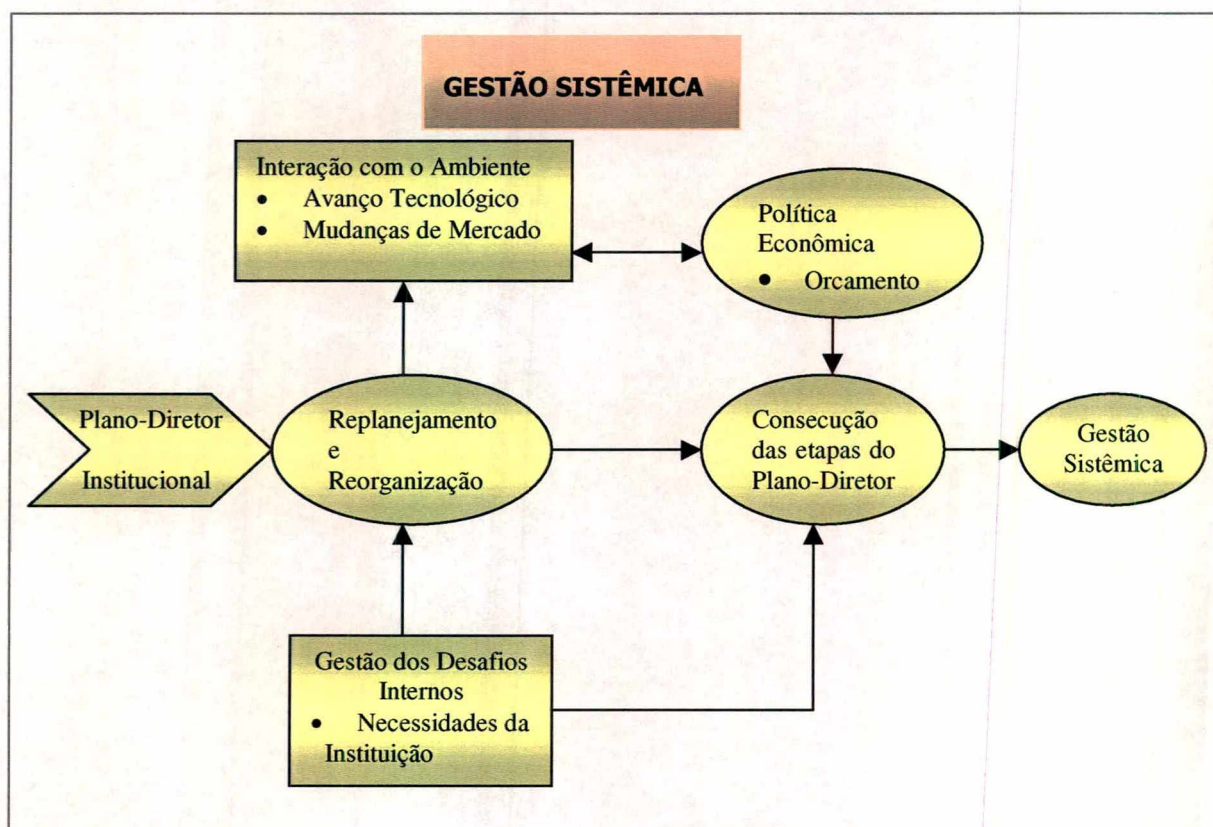


Figura 05 – Processo de elaboração do Plano-Diretor Institucional.

Em relação às 19 ações desta fase, pode-se viabilizar da seguinte forma:

AÇÕES PROPOSTAS		VIABILIZAÇÃO DAS AÇÕES
01	Descentralizar a estrutura de gestão	Reestruturar o organograma existente, redistribuindo o poder decisório aos conselhos e cargos executivos
02	Uniformizar estruturas organizacionais e procedimentos	Através de estudos de organização e métodos
03	Definir os padrões mínimos para estruturas organizacionais	Utilizando técnicas de benchmarking e consulta à comunidade
04	Ampliar as fontes de financiamento	Intensificar contatos com ordenadores, gestores do orçamento público, bem como junto à comunidade
05	Adequar a área física conforme as necessidades da Instituição	Executar estudos para otimização do layout institucional
06	Buscar a ampliação do quadro de servidores e do corpo discente	Através de um plano de marketing institucional
07	Estabelecer o processo de avaliação institucional	Elaborar um plano contínuo e participativo de avaliação
08	Estabelecer o Plano-Diretor de Tecnologia da Informação	Efetuar um planejamento estratégico, tático e operacional de tecnologia, envolvendo toda a
09	Modernizar o sistema de informação	Efetuar diagnóstico do sistema de informação e comunicação para um plano de otimização
10	Proporcionar aquisição, manutenção e adequação de equipamentos	Criar um sistema de planejamento constante e participativo para modernização e manutenção dos
11	Ampliar o acervo bibliográfico e o acesso à informação e ao conhecimento	Efetuar um plano integrado para modernização da biblioteca
12	Ampliar a estrutura de redes de comunicação de dados, voz e imagem	Efetuar um plano integrado para facilitar o acesso aos meios eletrônicos de criação e difusão do
13	Intensificar a ação institucional junto aos órgãos do governo	Elaborar um plano de marketing integrado com visão estratégica
14	Estabelecer um plano de marketing institucional	Através de setor especializado ligado diretamente à Direção-Geral
15	Divulgar os resultados da Instituição nas ações do ensino, pesquisa e extensão	Através de revistas eletrônicas ou tradicionais publicações próprias e participações em eventos
16	Capacitar servidores para divulgação das competências e potencialidades da	Fazer planejamento estratégico de desenvolvimento de recursos humanos
17	Estruturar procedimentos que possibilitem a transferência de tecnologia	Através de instrumentos de convênios e acordos bilaterais
18	Estruturar a Editora da Instituição	Criar uma editora e um conselho editorial permanente
19	Criar e comercializar produtos com a marca da Instituição	Levantar produtos, cujo consumo possa ser incrementado com a grife institucional

Quanto à 2ª. Fase: Excelência no Ensino.

A finalidade precípua das Instituições de Educação Tecnológica está assentada na excelência no ensino, ou seja, sua missão.

É necessário que a missão da Instituição seja 'clarificada' para o seu melhor desempenho, assim como as crenças e os valores dos administradores sejam aceitos por todos os que dela fazem parte.

Assim a filosofia institucional, sob forma de missão "Promover a educação de excelência através do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico" (caso Cefet-PR), é que deve servir de orientação na elaboração de um projeto político – pedagógico institucional.

A figura 06 representa um esquema básico para a elaboração de um projeto Político – Pedagógico nesta linha de raciocínio, cuja finalidade é, pela interação com a comunidade, desenvolver ensino, pesquisa e extensão, alcançando a excelência de ensino.

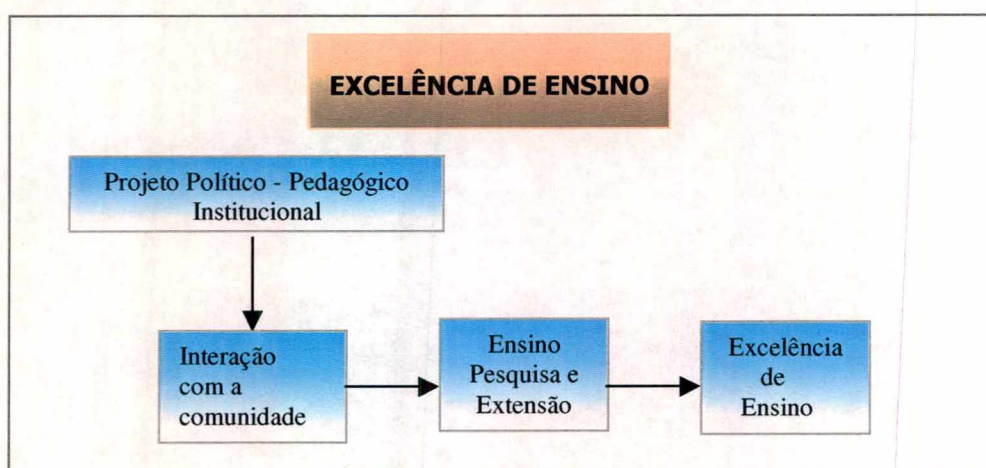


Figura 06 - Projeto Político – Pedagógico.

Em relação às 6 ações desta fase, pode-se viabilizar da seguinte forma:

AÇÕES PROPOSTAS		VIABILIZAÇÃO DAS AÇÕES
01	Criar processos de melhoria contínua, visando aos conceitos máximos dos cursos e programas	Fazer um programa envolvendo de forma integrada e participativa toda a comunidade acadêmica e empresarial ligada aos cursos
02	Incentivar programas de titulação e capacitação de interesse do curso	Formular plano de ação para capacitação de todo quadro docente, com mestrado e doutorado em áreas pertinentes

03	Promover a qualificação permanente do servidor, visando à incorporação de novas competências	Formular um plano de ação para melhoria da qualidade dos serviços do dia-a-dia
04	Incentivar a oferta de novos cursos, atendendo a demanda da sociedade	Promover uma prospecção constante das necessidades do mercado de trabalho a nível local, nacional e internacional
05	Ampliar a oferta de programas de Pós-graduação em <i>stricto sensu lato sensu</i>	Prospectar junto aos alunos egressos e alunos de outras instituições em cursos afins, para complementação de sua qualificação para o mercado de trabalho
06	Intensificar a interação entre os programas de pós-graduação, de graduação e de atividades de extensão	Promover seminários e debates sobre os temas, para melhor integração e qualidade de decisão e ação

Quanto à 3ª. Fase: Incentivo à Pesquisa.

Toda instituição de educação tem sua própria “política de atuação”, contudo, mais especificamente no caso das Instituições de Educação Tecnológica, existe ou deve existir também uma política institucional de pesquisa, que vise estimular a produção acadêmica através de núcleos de competência para a pesquisa e o desenvolvimento.

A figura 07 demonstra o modelo básico para o incentivo à Pesquisa:

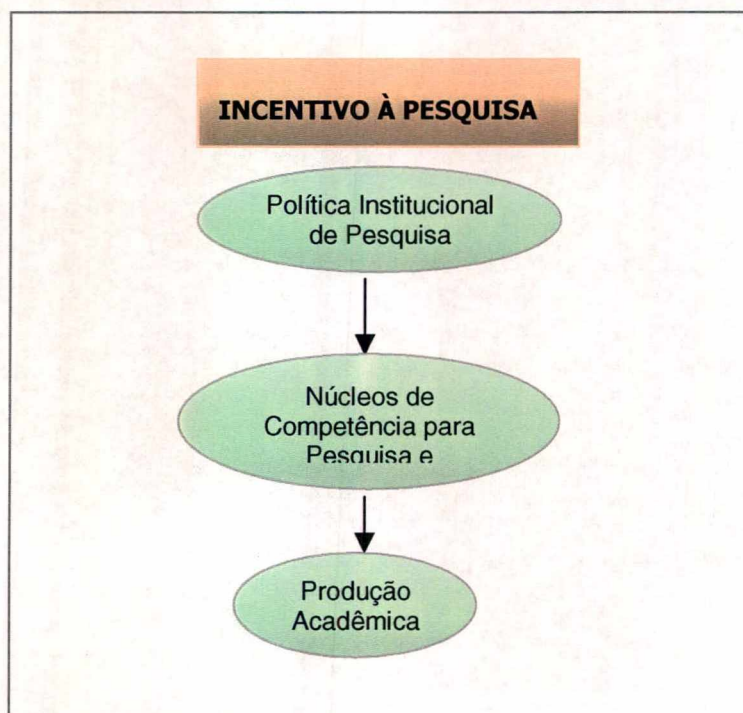


Figura 07 – Política institucional para incentivo à pesquisa.

Em relação às 2 ações desta fase, pode-se viabilizar da seguinte forma:

AÇÕES PROPOSTAS		VIABILIZAÇÃO DAS AÇÕES
01	Estimular a produção acadêmica	Incentivos e participação do quadro discente em programas de bolsas de iniciação científica e do corpo docente em seminários, congressos e publicações técnicas
02	Promover a criação de Núcleos de Competência para pesquisa e desenvolvimento	Através de seminários, debates e programas de apoio à formação destes Núcleos

Quanto à 4ª. Fase: Integração com a Comunidade.

Mais do que uma simples relação formal com a comunidade, a Instituição de Educação Tecnológica deve encontrar formas de fazer com que a comunidade participe constante e continuamente com o seu gestor. A figura 08 deixa demonstrado que a atividade é a que melhor contribui na determinação do status da Instituição, além de fornecer subsídios e condições para a sua Gestão Administrativa:

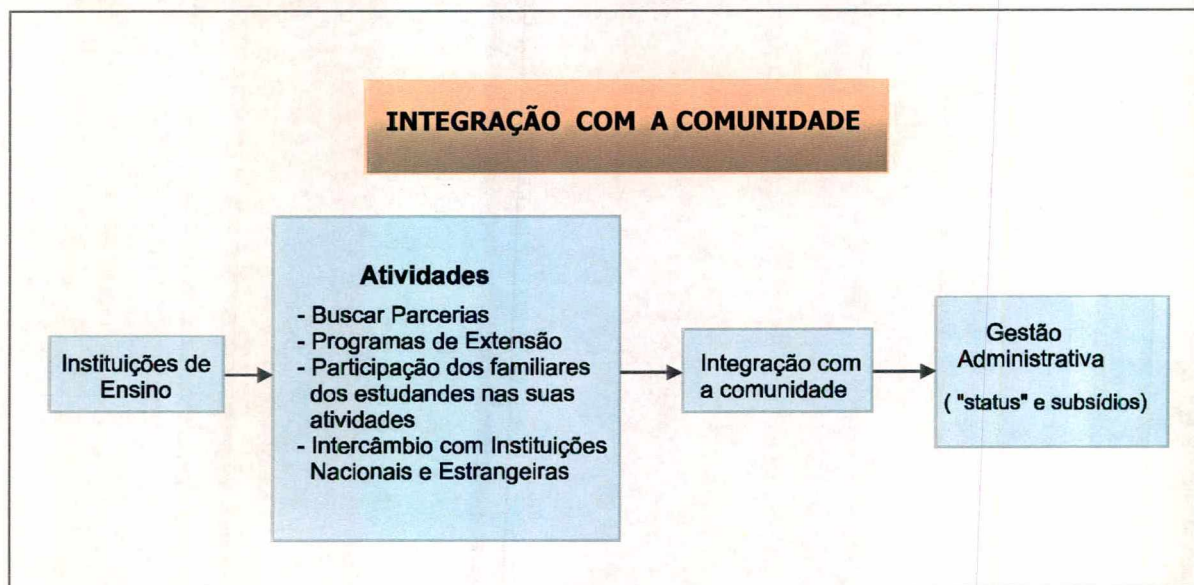


Figura 08 - Etapas para integração com a comunidade.

Em relação às 4 ações desta fase, pode-se viabilizar da seguinte forma:

AÇÕES PROPOSTAS		VIABILIZAÇÃO DAS AÇÕES
01	Buscar novas parcerias	Através de um plano integrado de comunicação e ação institucional, onde os potenciais da Instituição e as necessidades da comunidade formariam um plano

		estratégico para ambos
02	Ampliar as atividades de extensão, em programas comunitários e assistenciais	Através do levantamento das necessidades da comunidade
03	Intensificar a participação dos familiares dos estudantes nas atividades da Instituição	Incluir, como público alvo das ações de <i>marketing</i> institucional, os pais e familiares dos alunos
04	Ampliar programas de intercâmbio com instituições nacionais e estrangeiras	Realizar um plano estratégico de aproximação com instituições nacionais e internacionais para ações comuns, e desenvolvimento de tecnologia

Quanto à 5ª Fase: Qualidade de Vida.

Não se vai tratar aqui dos impactos da visão de qualidade sobre nossa realidade. Farta literatura pode dar suporte para tanto, indicando nomes como PALADINI (1995), CAMPOS (1995), BERK (1997), LAS CASAS (1997). O que interessa, muito de perto, são as implicações desta concepção dentro da Instituição em relação à qualidade de vida de sua comunidade.

A Instituição de Educação Tecnológica deve ter a preocupação de melhorar a qualidade de vida de seus integrantes, visando o seu bem-estar.

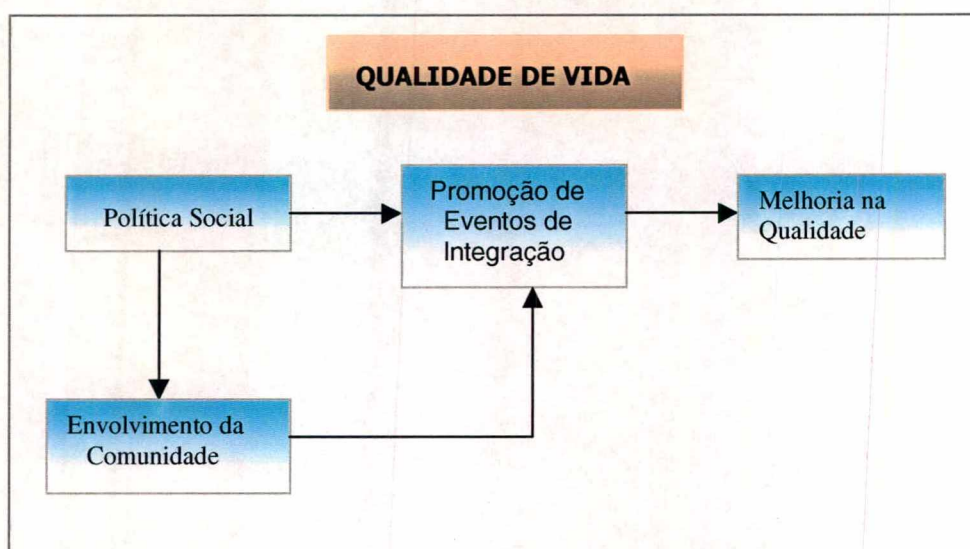


Figura 09 – Estabelecimento de uma política social.

Em relação às 3 ações desta fase, pode-se viabilizar da seguinte forma:

AÇÕES PROPOSTAS		VIABILIZAÇÃO DAS AÇÕES
01	Criar o programa “Família na Instituição”	Levantar, junto à comunidade interna, o perfil e suas necessidades
02	Promover eventos de integração	Estabelecer de forma participativa um programa de eventos que congreguem a comunidade interna
03	Intensificar programa de melhoria de qualidade de vida na Instituição	Incentivar programas de saúde física e mental, através da multiplicação e difusão de conhecimentos

Quanto à 6ª. Fase: Avaliação.

Há que relevar que a avaliação é condição *sine qua non* ao processo de gestão.

Para efeito de avaliação, os dados obtidos na situação anterior devem ser comparados e avaliados com o modelo proposto que permitirá, se necessário, estabelecer mudanças visando à melhoria.



Figura 10 – Avaliação do modelo proposto.

Para que haja um método de avaliação, desenvolvem-se as seguintes ações:

AÇÕES PROPOSTAS		VIABILIZAÇÃO DAS AÇÕES
01	Estabelecer metas a serem atingidas	Fixar indicadores ideais a serem atingidos, construídos em forma participativa com a comunidade interna e baseada no <i>benchmarking</i> de instituições similares
02	Realizar avaliações periódicas dos indicadores e ações corretivas e/ou complementares necessárias	Designar um setor responsável para observar o progresso do desenvolvimento representado pelas metas fixadas

3.6 VISÃO GERAL DO MODELO

Dentro do ambiente apresentado na referida Instituição, segue o índice da nova estrutura, observando-se que numa pesquisa, com suas diversas chefias, pode ou não haver variação entre o planejado e o executado.

O que se gostaria saber é até que ponto, num comparativo com a gestão a ser analisada, o percentual evolui com a nova modalidade de Gestão Administrativa em Instituições de Educação Tecnológica.

Quanto maior o percentual de aproveitamento do modelo proposto, após futura pesquisa, haverá mais segurança e confiabilidade em sua aplicação na Instituição.

A análise da pesquisa é um fator importantíssimo, uma vez que traduz com clareza o verdadeiro significado dos dados levantados por esta pesquisa para conhecimento dos gestores da Instituição.

Entretanto, esta análise só tem significado maior quando for examinado o conjunto completo das informações.

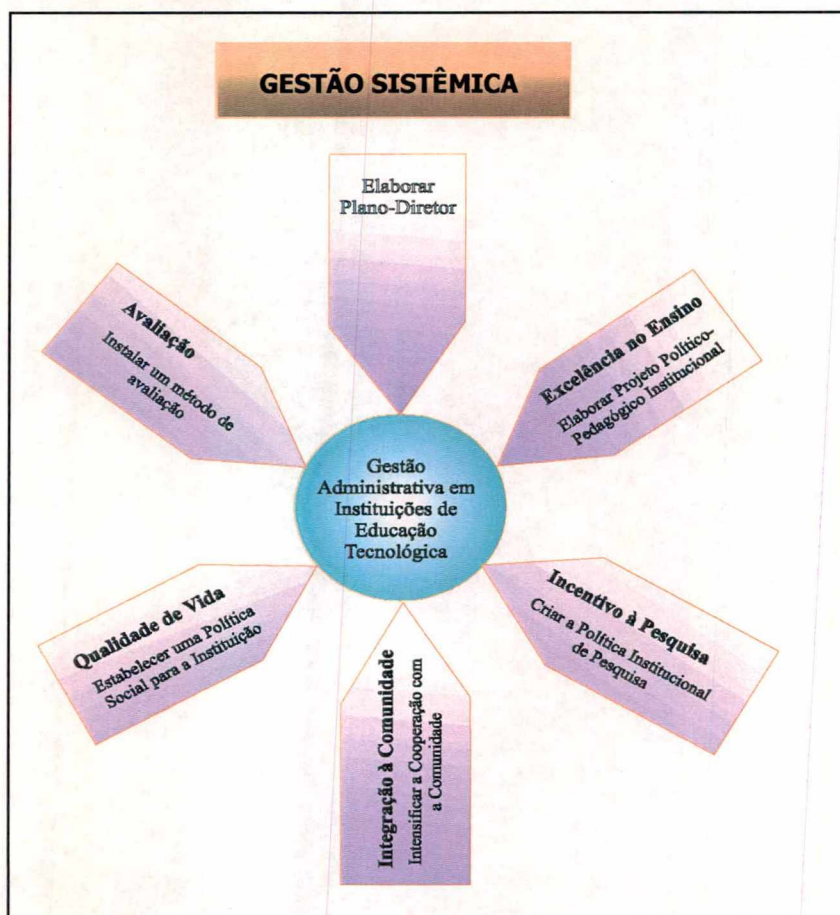


Figura 11 – Fases associadas ao desempenho da Gestão Administrativa.

Conforme ALÉSSIO, *in* Plano de Gestão, 1996:

“Há, ainda, que considerar algumas condições necessárias ao estudo, dentre as quais mencione-se a política, a qualidade de ensino, a promoção humana e a integração.

- A política diz respeito ao conjunto de fenômenos e das práticas relativas ao Estado ou a uma Sociedade.

A política como arte e ciência de bem governar deve orientar o comportamento individual e coletivo em situações repetitivas e permanentes, funcionando como “decisões prévias” e indicando ações e preservando a identidade.

- Na qualidade de ensino, procura-se fazer com que todos se interiorizem na visão do processo educativo como formador do educando como “homem e cidadão” e não apenas como preparador “para o exercício de funções produtivas nas empresas ou para ser consumidor competente dos produtos disponíveis no mercado”.

A competência tecnológica deve ser buscada não como um fim em si, mas como um instrumento que possibilite ao educando compreender a sociedade em que vive, que o auxilie para nela atuar e transformá-la, e para nela encontrar sua realização pessoal.

- A promoção humana busca a valorização dos participantes do processo educativo – educandos, docentes e funcionários – e a criação de condições favoráveis para o exercício de suas funções e para sua realização pessoal e profissional.

- A integração procura a aproximação de todos os componentes da comunidade, levando-os a agir sob idéias e objetivos comuns e oferecendo a todos as mesmas condições e facilidades para a execução de suas funções e atividades”.

4 APLICAÇÃO PRÁTICA DA PROPOSTA

A realização prática da proposta não pretende solucionar problemas específicos, isolados, rotineiros ou eventuais em caráter emergencial, apresentando resultados imediatos e em curto prazo de tempo. O trabalho compreende um modelo de mudança abrangendo toda a Instituição, com o objetivo de melhorar o seu desempenho, atingindo níveis mais elevados de eficiência na utilização dos recursos disponíveis e de eficácia no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos.

Segundo GIL (1991), é estudo de caso: “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Neste trabalho foi feito o estudo de caso em uma organização específica, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR, com um estudo longitudinal e englobando todas as seis unidades. As suas características foram investigadas ao longo do tempo, no período compreendido entre 1996 a 1999.

Com uma tradição de nove décadas o Centro Federal de Educação Tecnológico do Paraná - CEFET-PR é considerado um centro de referência do ensino tecnológico do Sul do País, e tem por objetivo “educar com padrão de excelência”, evoluindo permanentemente e adaptando-se às mudanças, às exigências e aos constantes avanços tecnológicos.

O CEFET-PR é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação e tem por finalidade formar e qualificar profissionais nos vários níveis e modalidades de ensino para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, fornecendo mecanismos para a educação continuada.

Com a finalidade de levar ao interior do País um ensino de qualidade favorecendo os anseios de realização e progresso da região, tornando-a um pólo de tecnologia apta para atrair novos investimentos e ampliando o seu grau de desenvolvimento, o Governo Federal criou em 1986 o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico.

Assim, a partir de 1990, o CEFET-PR, foi expandido-se e, atualmente conta com seis Unidades localizadas nas cidades de Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Medianeira, Pato Branco e Ponta Grossa, com aproximadamente 13 mil estudantes e 1.800 servidores (*docentes e técnico-administrativos*).

4.1 ANÁLISE DA CONJUNTURA

É necessária uma breve análise da conjuntura, no período do estudo, para poder entender como se deu o processo de planejamento e gestão orçamentária na administração do CEFET/PR.

Conforme declarações de Moacir Backes, Diretor de Administração (Revista Edição Comemorativa, 23/09/1999): “Há algum tempo, lamentavelmente, tem ocorrido, no cenário nacional sucessivas campanhas, cujo objetivo é desvalorizar o serviço público brasileiro. Reverter esse quadro negativo é tarefa árdua, mas necessária. Muitos servidores sentem-se constrangidos, pois essas campanhas são poderosas e unilaterais, veiculando somente críticas e fatos que desabonam o serviço público brasileiro, desinformando a população. Ao servidor público cefetiano, porém, há o alívio de vincular sua condição profissional ao CEFET-PR com um imperativo para elevar sua auto-estima.”

No cenário nacional a política neoliberal do governo torna-se mais ampla e concreta com a eleição de Fernando Henrique Cardoso, em 1994.

NEVES (1997 p.82) explica que o maior propósito da política governamental de FHC era (é): “Consolidar o Plano Real e retomar o crescimento econômico em bases sustentáveis, e a educação e a capacitação profissional se insere nesse contexto, como mola propulsora do desenvolvimento, na condição de base para o uso eficiente das novas tecnologias e para a adoção das novas formas de organização do trabalho. Nesses termos, o sistema educacional, no governo FHC, superando a ambigüidade que persistia nos períodos Collor e Itamar Franco de governo, assume com exclusividade, a tarefa de preparar a mão-de-obra com vistas a atender às demandas empresarias de modernidade. Tanto é assim que fica estabelecida como objetivo central da política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo, a articulação das ações do

governo e do setor privado para propiciar instrução e qualificação necessária aos trabalhadores, estimulando maior integração entre *empresa e escola*".

No documento Planejamento Político Estratégico, do Ministério da Educação e do Desporto (1995), atualmente denominado Ministério de Educação e Cultura - MEC, a prioridade absoluta desse governo, no que tange à educação, é com relação ao ensino fundamental de primeiro grau. É nele que estão enraizados os problemas educacionais do povo brasileiro. Com isso, os outros níveis de ensino vêm sofrendo as conseqüências da desatenção por parte do governo; atrelado a isto, existe a influência do Banco Mundial na política econômica e educacional do país, em que traçaram diretrizes que determinam a privatização das universidades públicas e a sua transformação em organizações sociais competitivas, submetendo-as às leis mercantis, sem levar em conta as reais necessidades sociais.

No mesmo texto destacam-se os seguintes pontos em referência ao ensino superior:

- A universidade pública deixará de ser o espaço reservado ao desenvolvimento da pesquisa, passando esta a ser determinada pela iniciativa privada;
- Formular políticas diversificadas para atender as peculiaridades entre ensino público e privado, rompendo com os princípios constitucionais de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, ao criar outros modelos de instituições de ensino superior;
- Estímulo à criação de cursos de mestrado profissionalizantes (*strictu sensu*), promovendo a consolidação de centros de excelência em pesquisa e pós-graduação;
- Viabilizar uma autonomia universitária, removendo os "entraves legais", favorecendo a captação de recursos privados que venham a facilitar a introdução das demandas empresariais na realidade universitária, desvinculando o Estado de qualquer responsabilidade para com as instituições federais de ensino superior.

A vitória do pensamento neoliberal que se comprova com a aprovação da nova LDB, Lei n.º 9394 de 20 de dezembro de 1996, a situação de ensino de 3.º grau se torna mais crítica. Seguindo uma linha contrária à democrática, apresentada no Projeto Jorge Hage, a nova LDB, aprovada a partir do Projeto do

ex- Senador Darci Ribeiro e com completo apoio do *staff* do governo, promoveu o desmonte do sistema educacional brasileiro, o que só vem a consolidar a política educacional do governo Fernando Henrique, "seguindo à risca as diretrizes neoliberais do Banco Mundial " (MURANAKA & MINTO, 1998).

Ainda, MURANAKA & MINTO (1998, p.66) explicam que o " processo democrático de conciliação aberta", utilizado no Projeto Jorge Hage, foi barrado pelo governo como se "estivéssemos na frente de um adolescente manhoso e temperamental que recolhe a bola por estar perdendo o jogo". Com isso, perdeu-se a característica inédita daquele processo, de ampla participação da sociedade, impondo-se, com o respaldo do governo e da mídia, uma pseudodemocracia que privilegia "as prerrogativas hierarquizadas e as decisões técnicas, pretensamente neutras, racionais e eficientes".

Face a isto, entende-se que o processo de elaboração da nova LDB ocorreu em um contexto neoliberal, consolidado nos conceitos da globalização, tido como único caminho para a modernização social.

No capítulo que se refere ao ensino superior, um dos mais discutidos e polêmicos, alvo de inúmeras alterações, torna-se impossível ignorar as diretrizes do Banco Mundial, para a reforma desse nível de ensino. Neste sentido, a Lei n.º 9394/96 serviu como base para a construção de um novo modelo de universidade, determinando suas finalidades. Dentre as características condutoras das políticas estabelecidas pelo Banco Mundial para o ensino superior e que se destacam nos artigos da nova Lei, contrária ao da visão da educação como instrumento de transformação social, cabe citar :

- o rompimento com o princípio constitucional de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, através da criação de modelos alternativos de instituições de ensino superior e de centros de excelência para o desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação;
- a configuração de um novo ente jurídico para as universidades, denominando-as de *Organizações Sociais*, facilitando o processo de privatização das mesmas;
- a concepção de uma autonomia universitária voltada aos interesses dos setores sociais hegemônicos, apresentados na Proposta de Emenda Constitucional (PEC) n.º 370 - A/96, possibilitando a incorporação de

atividades e serviços que são de competência dos órgãos públicos pelas novas *Organizações Sociais*, condicionando atividades e serviços prestados pelas universidades a um orçamento global, levando-as a ter de criar parcerias com empresas para poder manter as atividades de pesquisa e extensão, e eximindo o governo da responsabilidade do financiamento das mesmas;

- a avaliação institucional de caráter quantitativo e de produção, sem levar em consideração o processo avaliativo como um todo, não definindo alternativas para superar as deficiências do sistema, reforçando, assim, a competitividade entre as várias instituições de ensino ao ressaltar as suas diferenças.

Neste contexto adverso, não se pode deixar de citar que as reformas que estão sendo promovidas pelo Estado (*Administrativa, Previdência, Educação*), têm gerado sérias conseqüências para a comunidade universitária. Um exemplo disto é o grande número de docentes que estão se aposentando precocemente, receosos de perder seus direitos, deixando a Instituição com seu quadro de pessoal defasado. Este panorama se agrava com a insatisfação da comunidade com os baixos salários, o que tem levado a uma grande perda de pessoal qualificado para a iniciativa privada.

Os reflexos da política governamental se fizeram sentir no âmbito do CEFET-PR, sendo que o ano de 1996 está entre os mais difíceis de gestão. Foram tantas as dificuldades com que se defrontou, que chegou a comprometer a eficiência e qualidade de sua ação administrativa e educacional.

Conforme Relatório de Gestão do ano de 1996, dentre as principais pode-se ressaltar:

- a contenção orçamentária que tornou insuficientes os recursos para a manutenção das atividades institucionais;
- a não liberação dos Quadros Docentes das Unidades de Ponta Grossa e Campo Mourão, o que obrigou a Instituição a deslocar vagas de outras Unidades para a primeira e contar com a cessão de servidores da Prefeitura de Campo Mourão para as atividades administrativas da segunda;

- a não conclusão das obras físicas e a falta de equipamentos em laboratórios e oficinas, inviabilizando o bom funcionamento de todas as unidades e a oferta de um ensino com qualidade;
- a perda de 10% (*dez por cento*) de seus servidores técnico-administrativos afastados pelo Programa de Demissão Voluntária (PDV);
- a desmotivação dos servidores com os baixos salários – mormente no magistério – e a ausência de reajuste salarial;
- a intranquilidade trazida por estudos da reforma do ensino técnico, sem uma discussão mais aprofundada de suas implicações e audiência ampla dos profissionais nele diretamente envolvidos;
- a indefinição da personalidade jurídica dos CEFETs frente à nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (*Lei n.º 9394/96*), ao projeto de lei da Autonomia Universitária e ao da organização da Rede Federal de Educação Profissional (*PL n.º 1603/96*).

Consta no Relatório de Gestão para o ano de 1997 que em todos os 88 anos de edificação da história do CEFET-PR, pode-se afirmar que 1996 foi um dos mais árduos para a administração da Instituição; porém, das dificuldades foram tiradas lições para enfrentar com mais entusiasmo o futuro, e devido às crises é que se pode inovar com outras propostas para a gestão das finanças, de pessoal e de patrimônio.

Pode-se verificar que, em cada uma das seis Unidades do Sistema CEFET-PR, grandes conquistas foram alcançadas. Destaca-se a política descentralizada de custeio, implantada, a partir de 1997. Esta política dá todas as condições para que cada Unidade possa planejar seus investimentos ao longo do ano, com autonomia para alocar os recursos, de modo a atender as suas necessidades.

Uma conquista relevante para o Sistema CEFET-PR, sem dúvida, foi a criação e implementação da FUNCEFET-PR, Fundação de Apoio à Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico do CEFET-PR.

No ano de 1997, houve a oportunidade de equilibrar os custos com o Plano de Saúde dos Servidores do Sistema CEFET-PR, através de algumas mudanças na operacionalização do Plano, porque, se não tivessem sido implementadas,

certamente teria de ser desativado, visto que em 1996 houve um déficit de R\$ 1.153.000,00.

No cômputo geral, 1997 foi um ano de equilíbrio que proporcionou todas as condições e que permitiu repensar, em 1998, com serenidade, a nova proposta de atuação na educação profissional do Sistema CEFET-PR, a partir de 1999.

Já no Relatório de Gestão para o ano de 1998, consta que foi um ano significativo, pois estruturou-se a proposta de transformação do CEFET-PR em Universidade Tecnológica Federal do Paraná, sendo protocolada junto ao Ministério da Educação em novembro desse mesmo ano.

Em 1998, destacou-se, ainda, o início das atividades do Ensino Médio, que é um novo curso dentro do leque de opções ofertadas e a criação de 30 cursos Superiores de Tecnologia. Em consequência desta transformação de atuação, na oferta de vagas foi destaque nacional por significar o maior aumento absoluto e percentual entre todas as 52 Instituições Federais de Ensino Superior. Considerando a oferta de vagas para o Ensino Médio, foram disponibilizadas 2910 vagas para a comunidade.

Merece, também, destaque a aprovação, dentro do Programa de Pós-graduação, da criação do Doutorado em Engenharia Elétrica e Informática Industrial.

Entende-se, pois, que a comunidade cefetiana pôde proporcionar em 1998, para a sociedade paranaense e brasileira, maiores oportunidades de Educação Tecnológica e com contínuas melhoras de seus serviços.

E, finalmente, ainda é necessário acrescentar o que consta no Relatório de Gestão para o ano de 1999:

Este Centro consolidou os 27 cursos, entre Superiores de Tecnologia e o de Ensino Médio, distribuídos nas suas seis Unidades de Ensino. Além destes, ofertou 12 turmas do Programa Especial de Formação Pedagógica em diversas unidades e, em outras instituições de ensino sob a forma de convênio. Deu-se prosseguimento às 4 habilitações dos cursos de Engenharia e dois programas de Pós-graduação em nível de Mestrado e o início efetivo do de Doutorado, na unidade de Curitiba; e um de Licenciatura, dois de bacharelado e um de Agronomia, na Unidade de Pato Branco, só para citar os cursos regulares.

Apesar das crescentes dificuldades para a canalização de recursos, foram equipados e instalados os laboratórios técnicos e salas de aula, ampliados e remodelados numerosos ambientes, e todo o Centro passou por reformas e pintura, além de ter ocorrido considerável incremento do acervo bibliográfico e dos recursos de informática. Muitas dessas realizações de natureza patrimonial foram concretizadas pela ação da FUNCEFET, em pleno funcionamento em todas as Unidades.

4.2 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO CEFET-PR

Para a Gestão 1996/1999, o então candidato Prof. Paulo Alessio que se mostrou vencedor do pleito, publicou um conjunto de intenções, consideradas como basilares para o atendimento das necessidades da Instituição. Seu Programa de Trabalho fundamentava-se no trinômio QUALIDADE DE ENSINO, PROMOÇÃO HUMANA e INTEGRAÇÃO CEFETIANA.

4.2.1 Qualidade de Ensino

Sendo uma Instituição de Ensino, as atenções maiores, certamente, convergem para o seu objetivo-fim, merecendo maior parcela de atenção aqueles itens relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade do ensino, da pesquisa e da extensão.

Assim sendo, propunha-se:

- Melhoria dos ambientes de trabalho e de estudo para todos os servidores e alunos, com especial atenção para os recintos insalubres e que apresentam periculosidade.
- Investimento na área da Informática, a partir de um Plano de Informatização do CEFET-PR.
- Criação de novas instalações físicas e/ou ampliação e melhoria das já existentes.
- Implantação e/ou reestruturação de laboratórios para atender às necessidades das seis Unidades.
- Melhoria dos procedimentos de ensino-aprendizagem, com vistas à redução do índice de reprovação e de evasão de alunos em todos os cursos.

- Implantação de cursos regulares de formação de docentes de disciplinas especializadas para o ensino Técnico.
- Criação de novos cursos nas Unidades, visando a atender ao desenvolvimento regional e às expectativas da comunidade
- Implantação de uma estrutura que viabilize o funcionamento das bibliotecas aos sábados à tarde e no período de férias escolares.
- Descentralização do Concurso Vestibular e do Exame de Seleção, com inscrição e realização em todas as Unidades.
- Consolidação e dinamização do Conselho de Professores das UNEDs.
- Ampliação do âmbito de atuação do Clube de Línguas com novas opções de horários e de idiomas, bem como a criação de incentivos à participação de docentes e de técnicos-administrativos nos seus cursos.
- Reuniões periódicas do Diretor-Geral.
- Ampliação e reforço da estrutura pedagógica e administrativa do CEFET-PR.
- Realização de reuniões periódicas, abertas à comunidade cefetiana, para debate de questões pedagógicas.
- Incremento do acervo bibliográfico e de videoteca de todas as Unidades e implantação de facilidades de acesso à informação.
- Incremento das ações que levem ao maior intercâmbio com o segmento produtivo.
- Viabilização de parceria com empresas e instituições nacionais e estrangeiras, com vistas a facilitar a obtenção de equipamentos, aplicativos e apoio financeiro a projetos apresentados por professores, técnicos-administrativos e alunos das Unidades do CEFET-PR.
- Realização de cursos de Liderança, Relações Humanas no Trabalho, Formação de Novos Empreendedores e outros destinados a professores, técnicos-administrativos, alunos e egressos.
- Atualização sistemática dos currículos dos cursos ministrados no CEFET-PR, com a participação de professores, alunos, ex-alunos, especialistas em educação, representantes do segmento produtivo e da comunidade em geral.
- Reuniões periódicas da Diretoria de Ensino com os representantes do corpo discente, com vistas à discussão e busca de soluções para problemas de natureza pedagógica.

- Criação de uma Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão vinculada ao CEFET-PR.
- Garantia de efetivação em todas as Unidades de:
 - planejamento continuado e programação de planejamento interdisciplinar;
 - fortalecimento da equipe de ensino integrada por coordenadores de curso, orientadores educacionais, supervisores pedagógicos, psicólogos educacionais e assistentes sociais;
 - encontro periódico de professores por área/curso;
 - programa de ambientação e de treinamento de novos servidores;
 - encontro periódico de supervisores de ensino, de orientadores educacionais, de psicólogos escolares e de assistentes sociais;
 - desenvolvimento de serviço de orientadores educacionais, de psicólogos escolares e de assistentes sociais;
 - desenvolvimento de serviço de orientação vocacional;
 - cursos de treinamento de representantes de turma;
 - política de visitas técnicas para todos os alunos.
- Elaboração conjunta por representantes das Unidades de uma política de segurança do trabalho para todos os laboratórios.
- Criação de periódico especialmente destinado à comunidade acadêmica para divulgar textos de natureza científica e cultural, resultantes de pesquisas.
- Incentivo à produção de livros, apostilas e recursos didáticos e agilização nos procedimentos de sua confecção.
- Consolidação do Curso de Engenharia da Produção Civil.

4.2.2 Promoção Humana

O segundo eixo de convergência das ações direciona-se à valorização dos participantes dos trabalhos levados a efeito na Instituição, procurando criar melhores condições para o exercício de suas atividades.

Destacam-se:

- Garantia de diálogo aberto de todos os servidores e alunos com os integrantes da Direção do CEFET-PR, com a criação de uma Ouvidoria Geral.

- Criação de novas instalações físicas e/ou ampliação e melhoria das já existentes.
- Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Instituição, oportunizando a participação de professores e técnicos-administrativos.
- Melhoria das condições de trabalho do servidor, tanto do docente como do técnico administrativo.
- Oferta de maior número de Cursos Extraordinários e oportunidade para mais docentes e técnicos-administrativos deles participarem, seja como docente ou aluno.
- Intensificação do intercâmbio com instituições estrangeiras de países como Alemanha, França, Inglaterra, Estados Unidos, Austrália, Espanha, Portugal e Itália, visando ao aperfeiçoamento de professores, técnicos-administrativos e alunos (*de pós-graduação, graduação e 2.º grau*).
- Ampliação dos mecanismos de apoio e assistência aos alunos carentes.
- Concessão de bolsas de iniciação científica, subsidiadas pelo CEFET-PR, a alunos engajados em processo de pesquisa.
- Reestruturação do atual Plano de Saúde dos servidores, procurando atender a um maior número de participantes e ampliar a oferta de serviços e benefícios.
- Ampliação do atendimento médico-odontológico e psicológico aos docentes, técnicos-administrativos e alunos.
- Aumento do número de alunos contemplados com bolsa-trabalho e ampliação e melhoria dos benefícios concedidos.
- Cooperação com as comunidades interna e externa nas ações que visem ao seu desenvolvimento social, educacional, cultural e tecnológico e à melhoria da sua qualidade de vida.
- Instalação de Postos de Atendimento Bancário nas dependências de todas as Unidades.
- Criação, junto com a Associação de Servidores e Pais e Professores, de mecanismos que facilitem aos servidores a aquisição de equipamentos de Informática e de outros produtos.
- Criação de um Clube de Informática a fim de incentivar o desenvolvimento de conhecimentos e de habilidades na utilização do microcomputador.

- Apoio e incentivo às promoções e realizações das associações de servidores, de professores e pais e dos órgãos de representação estudantil, como diretórios acadêmicos e grêmios estudantis.
- Criação de uma “Hora do Diretor”, para ouvir queixas, reivindicações e sugestões de servidores de todas as Unidades.
- Apoio ao trabalho de comissões permanentes especiais, como CPPD, CPPTA, COPPA, CAFES, CAFCV e outras.

4.2.3 Integração Cefetiana

No momento de consolidar a expansão do CEFET-PR com abertura de várias unidades de Ensino no interior do Estado e a implantação de novos cursos, foi necessário tomar uma série de medidas no sentido de aproximar os integrantes da comunidade interna e norteá-la para objetivos comuns.

Das ações voltadas para a Integração Cefetiana, merecem destaque:

- Reformulação do Estatuto e do Regimento Geral para adequá-los à nova realidade do CEFET-PR.
- Investimento na área da Informática, com o objetivo de intercomunicação entre as Unidades.
- Criação de um Setor de Atendimento a Visitantes em todas as Unidades.
- Diálogo aberto com as diretorias da SINDOCEFET e da SINTECEFET.
- Criação de mecanismos de administração participativa e gestão orçamentária.
- Elaboração e edição de um manual de procedimentos para rotinas acadêmicas, administrativas e financeiras, após amplo debate com os departamentos, coordenações e setores.
- Criação de mecanismos que permitam ao CEFET-PR ter:
 - maior representatividade e atuação junto ao Governo Federal e aos Governos Estadual e Municipais;
 - maior atuação junto aos órgãos de fomento à Ciência, Tecnologia e Cultura;
 - participação ativa em órgãos de representação de instituições de ensino, como ANDIFES, CODESFI, CRUB, CONDITEC, CONCEFET e outras, visando à

defesa do ensino público e dos interesses das instituições de Educação Tecnológica e, em especial, do CEFET-PR.

- Ampliação do âmbito de abrangência dos JECEFETs e dos CEFESPATOs, com realização em todas as Unidades.
- Incremento e apoio ao desenvolvimento das atividades extraclasse, tais como: Coral, Banda Marcial, Banda Musical, Grupo de Dança, Grupo de Escotismo, Salão de Artes, Clube de Xadrez, Radioamadorismo, Conjunto de Sopros, Clube de Astronomia, Expotec, Grupo de Teatro, e outras, oportunizando e incentivando a sua participação em eventos internos e externos.
- Apoio e incentivo às equipes desportivas do CEFET-PR, oportunizando sua participação em eventos internos e externos.
- Implantação de um Serviço de Assessoria Jurídica nas UNEDs, visando a agilizar convênios, editais e processos administrativos.
- Participação ativa do CEFET-PR no processo de integração no MERCOSUL, firmando-se como centro de referência na produção e irradiação de tecnologia e de formação de recursos humanos.
- Maior adequação e aprimoramento do Setor de Comunicação Social em todas as Unidades.

A gestão 1996/1999 procurou concretizar o programa eleitoral com a apresentação do seu **Plano de Ação** à comunidade Cefetiana (ANEXO I - Plano de Ação).

Mais importante que o plano foi a sua transformação em ação, ou seja, ele foi cumprido em sua maior parte, conforme consta nos relatórios da Gestão 1996 a 1999, e, ainda, conforme o verificado pelo questionário (ANEXO II), em que 80% dos diretores e chefes de departamentos afirmam que as propostas da referida gestão foram cumpridas e 20% disseram terem sido parcialmente cumpridas.

Segundo os relatórios anuais da Gestão 1996 a 1999, as atividades, na visão dos Diretores, dos Chefes dos Departamentos das Coordenações de Ensino e dos Setores Administrativos, mostraram que 1996 foi um ano crítico, cuja realização dos planos não foi inteiramente cumprida, dado a uma série de dificuldades já apresentadas anteriormente neste capítulo e conforme pode ser constatado no Relatório de Gestão de 1996.

Já para os anos de 1997, 1998 e 1999, os relatórios apontaram 100% do cumprimento dos planos.

Entre os vários fatores positivos atingidos pelas metas estabelecidas, destacam-se uma estrutura física suficientemente equipada e adequada para suprir as necessidades básicas para um trabalho eficiente; um sistema integrado de Unidades de Ensino distribuídas por todo Estado, que concilia unidade de princípios, objetivos e gestão com autonomia e flexibilidade de seus elementos integrantes; um corpo técnico-administrativo em permanente processo de aprimoramento profissional; um quadro docente em constante busca de qualificação, dos quais 1/3 possuem pós-graduação *strictu sensu*; um florescente trabalho na área da pesquisa tecnológica, já reconhecido nacionalmente, desenvolvido com mais ênfase nos anos 90; uma interação ativa com os segmentos produtivos e a busca de uma “comunicação de saberes”, o da escola e o construído “na vivência do trabalhador inserido no contexto produtivo”; uma nova opção de cursos superiores os de Tecnologia, estruturados sobre o tripé Ciência-Tecnologia-Gestão; e uma conscientização cada vez maior por parte do corpo docente do novo papel da educação frente a um mundo de mudança, da necessidade de planejamento educacional e uma constante revisão curricular no sentido de fortalecer a interdisciplinaridade.

Enfim, pode-se afirmar que o plano institucional foi de grande importância para alcançar as metas previstas o que pode ser observado no gráfico 01 e 02 que diz respeito à elaboração dos Planos Anuais do Setor, na visão de Chefes das Coordenações de Ensino e dos Setores, e na visão de Diretores de Divisões/Unidades (ANEXO III e IV).

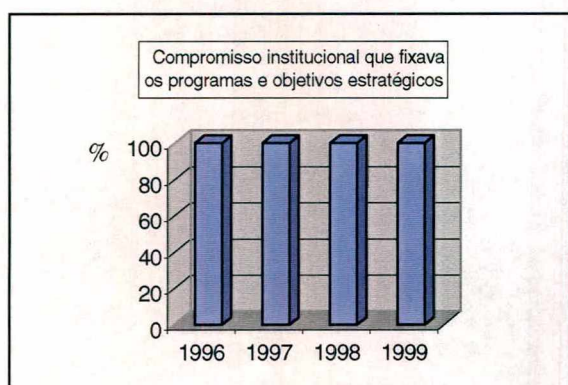


Gráfico 01 – Visão dos chefes das coordenações e dos setores.

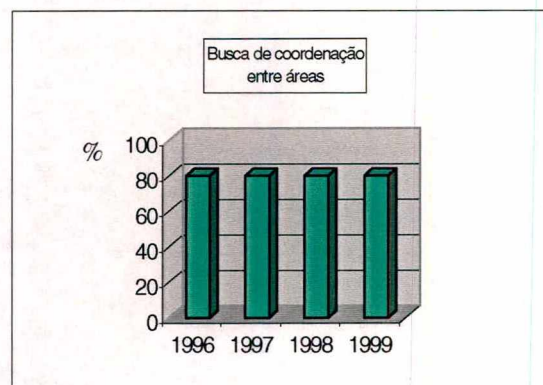


Gráfico 02 – Visão dos chefes das coordenações e dos setores.

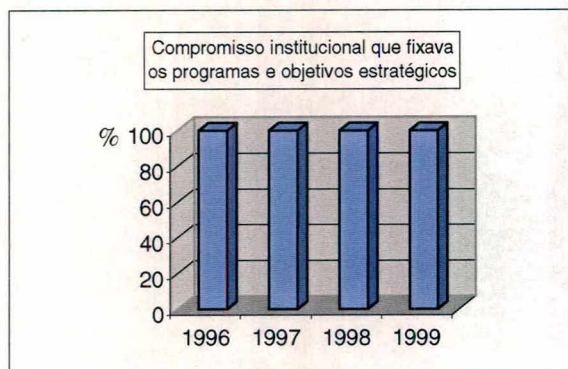


Gráfico 03 – Visão de diretores de divisões e unidades.

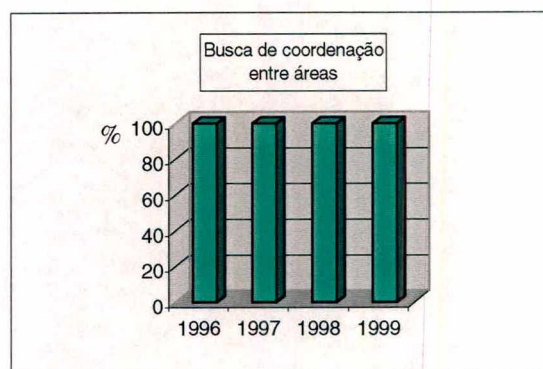
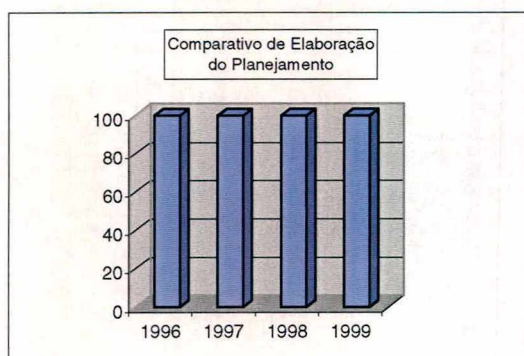


Gráfico 04 – Visão de diretores de divisões e unidades.

O gráfico 01 e 02 demonstra a percepção dos chefes das Coordenações de Ensino e dos Setores, confirmando que a partir do compromisso institucional eram fixados os programas e objetivos estratégicos, visando ao desenvolvimento da instituição no âmbito da comunidade externa que atua, possibilitando responder as demandas e necessidades do interesse coletivo. Quanto à busca de Coordenação entre áreas, 20% dos entrevistados entenderam que para a elaboração do plano anual deveria ser buscado um relacionamento maior entre as áreas.

Para a administração superior, gráfico 03 e 04, além de confirmar a afetividade do compromisso institucional (*planejamento estratégico*), buscaram estabelecer metas mais gerais para serem realizadas na base da organização, ou seja, definiram atividades específicas de grupos de trabalho (*planejamento operacional*) e também a busca de interação entre as áreas/grupos de trabalho.

Quanto à elaboração do planejamento dos planos anuais, houve a participação dos servidores (ANEXO V), como se observa no gráfico 5 e 6.



1996 – Os Servidores eram envolvidos e participavam.

1997 – Os Servidores eram envolvidos e participavam.

1998 – Os Servidores eram envolvidos e participavam.

1999 – Os Servidores eram envolvidos e participavam.

Gráfico 05 - Comparativo de elaboração do planejamento na visão de diretores de divisões/unidades.

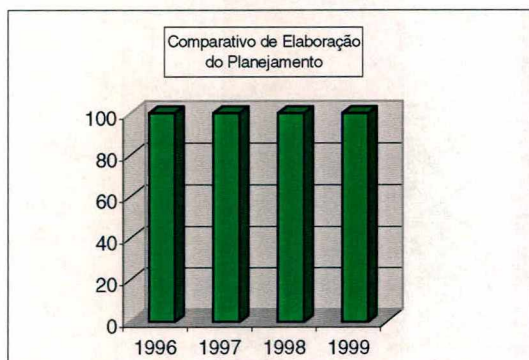


Gráfico 06 - Comparativo dos planos anuais do setor na visão dos chefes dos setores.

Os gráficos acima são resultado da pesquisa demonstrando que, na percepção da administração superior e das direções dos setores, os servidores foram envolvidos.

Pode-se considerar que o CEFET-PR, através de sua Direção-Geral, procurou manter envolvidos os servidores no processo de planejamento, estabelecendo não o orçamento global, mas discutindo pelo menos a parte de custeio e de investimento não comprometido com despesas fixas e gerais (*exemplo: luz, água, limpeza, segurança, telefone, diárias, etc.*).

O depoimento do Professor Vrubel, Diretor de Ensino (Revista Edição Comemorativa, 23/09/1999), pode dar uma visão do que acontecia:

“Essa credibilidade que se reforça de geração a geração, é resultado das ações profissionais e determinadas de seus professores, servidores e dirigentes que, a partir de um trabalho conjunto, orientado por uma política educacional democrática e crítica que busca não só o saber fazer, mas também o saber ser, têm preparado nossos alunos para agirem de modo responsável na sociedade”.

4.3 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DO CEFET-PR

As realizações do planejado na gestão 1996-1999 (ANEXO VI) só se tornaram exeqüíveis em virtude da disponibilização dos recursos orçamentários acrescidos de arrecadação própria e através de convênios.

A forma de distribuição e sua aplicação consta do demonstrado a seguir e dos relatórios anuais apresentados pelo gestor, que permitiram as necessárias análises do ocorrido.

Nas tabelas 01 a 04, consta a distribuição dos recursos às unidades administrativas referente aos projetos especiais dos anos 1996, 1997, 1998 e 1999, anos em que os projetos especiais eram divulgados nos relatórios anuais.

1996

Unidade	Tesouro	Rec.Próprios	Convênios	Saldo de Exercício	Total
Curitiba	48.817.962,00	5.151.944,87	1.417.136,00	1.360.583,00	56.747.625,87
Medianeira	229.532,00	103.476,54			333.008,54
Pato Branco	148.000,00	221.503,59			369.503,59
Ponta Grossa	171.781,00	214.000,00			385.781,00
Cornélio Procópio	203.430,00	100.300,00			303.730,00
Campo Mourão	5.500,00	50.000,00			55.500,00
TOTAL	49.576.205,00	5.841.225,00	1.417.136,00	1.360.583,00	58.195.149,00
Percentual %	85,19	10,04	2,44	2,33	100%

Tabela 01 - Distribuição dos recursos por rubricas nas unidades administrativas.

1997

Unidade	Tesouro	Rec.Próprios	Convênios	Saldo de Exercício	Total
Curitiba	43.938.431,00	5.116.232,00	2.278.284,00	734.112,00	52.067.059,00
Medianeira	338.856,00	183.228,00			522.084,00
Pato Branco	665.294,00	307.336,00			972.630,00
Ponta Grossa	465.255,00	250.798,00			716.053,00
Cornélio Procópio	297.325,00	126.866,00			424.191,00
Campo Mourão	192.003,00	55.824,00			247.827,00
TOTAL	45.897.164,00	6.040.284,00	2.278.284,00	734.112,00	54.949.844,00
Percentual %	83,53	10,99	4,15	1,33	100%

Tabela 02 - Distribuição dos recursos por rubricas nas unidades administrativas.

1998

Unidade	Tesouro	Rec.Próprios	Convênios	Saldo de Exercício	Total
Curitiba	48.210.457,00	6.655.381,00	2.586.419,00		57.452.257,00
Medianeira	296.907,00	245.357,00			542.264,00
Pato Branco	455.209,00	460.235,00			915.444,00
Ponta Grossa	337.394,00	376.266,00	300.000,00		1.013.660,00
Cornélio Procópio	258.497,00	165.786,00			424.283,00
Campo Mourão	167.853,00	46.710,00			214.563,00
TOTAL	49.726.317,00	7.949.735,00	2.886.419,00		60.562.471,00
Percentual %	82,11	13,13	4,76		100%

Tabela 03 - Distribuição dos recursos por rubricas nas unidades administrativas.

1999

Unidade	Tesouro	Rec.Próprios	Convênios	Saldo de Exercício	Total
Curitiba	52.167.886,72	4.382.935,97	6.317.289,39		62.868.112,08
Medianeira	389.577,00	297.188,00	115.910,47		802.675,47
Pato Branco	597.598,34	343.987,12	1.277.110,04		2.218.695,50
Ponta Grossa	442.687,33	373.220,00	878.977,00		1.694.884,33
Cornélio Procopio	340.879,00	263.385,00	101.088,70		705.352,70
Campo Mourão	221.079,73	147.977,73	65.929,61		434.987,07
TOTAL	54.159.708,12	5.808.693,82	8.756.305,21		68.724.707,15
Percentual %	78,81	8,45	12,74		100%

Tabela 04 - Distribuição dos recursos por rubricas nas unidades administrativas.

Fazendo uma análise mais demorada do ocorrido no exercício de 1996 (tabela 01), o ano iniciou com incertezas no tocante ao financiamento da Instituição, face aos problemas financeiros e administrativos por que passava o País.

A proposta do Orçamento das Instituições Federais de Ensino, para o exercício do referido ano, foi elaborada pelo MEC sem audiência das Instituições interessadas.

O orçamento só foi aprovado em abril de 1996, sancionado pelo Presidente da República em maio e disponível no sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) em meados de junho, portanto na metade do referido ano, prejudicando o desenvolvimento normal do 1º. semestre.

O orçamento geral do CEFET-PR, em 1996, foi de R\$ 58.195.149,00 (*cinquenta e oito milhões, cento e noventa e cinco mil, cento e quarenta e nove reais*), sendo 85,19% deste montante originado da fonte do Tesouro, 10,04% da fonte de Recursos Próprios, 2,44% de Convênios e 2,33% de Saldos de Exercícios Anteriores.

O fraco desempenho nas fontes Arrecadação Própria e Convênios se explica, no primeiro caso, pela diminuição de Convênios com empresas em decorrência da retração da economia e da incapacidade física e de recursos humanos do CEFET-PR de atender maior demanda de solicitações do setor produtivo e, no segundo, em consequência da conclusão de obras físicas das UNEDs do interior, cujos recursos para esse fim eram canalizados ao CEFET-PR via Convênios.

Parte dos recursos orçamentários de 1996 foram entregues diretamente às Unidades do interior para cobertura de suas necessidades.

As despesas maiores (*pessoal, limpeza, vigilância, obras e instalações*) foram na sua maioria, cobertas pela Unidade de Curitiba; aliás o mesmo ocorreu em todos os anos subseqüentes.

Para o ano de 1997, em comparação com o anterior 1996, as perspectivas do financiamento da Instituição não pareciam animadoras. A expansão dos serviços educacionais do CEFET-PR não vinham encontrando a correspondência necessária no Crescimento de seu Orçamento.

A Instituição esteve na dependência da Suplementação, da boa vontade das autoridades econômicas e do próprio empenho para o Crescimento da Arrecadação Própria, a fim de suprir obrigações que deveriam ser honradas pelo governo.

A proposta do orçamento das Instituições Federais de Ensino para o referido exercício foi elaborada pelo MEC, também, sem audiência das instituições interessadas.

O orçamento foi aprovado em fevereiro de 1997 e disponível no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) em março do mesmo ano.

O orçamento geral do CEFET-PR, em 1997, foi de R\$ 54.949.844,00 (*cinquenta e quatro milhões, novecentos e quarenta e nove mil, oitocentos e quarenta e quatro reais*), sendo 83,53% deste montante originado da fonte do Tesouro, 10,99% da fonte Recursos Próprios, 4,15% de Convênios e 1,33% de Saldo de Exercícios Anteriores.

A evolução da receita arrecadada por fonte, mostrada na tabela 2, evidencia que o orçamento total diminuiu em relação ao ano anterior 5,58%. Individualmente acusa um crescimento de 65,16% na fonte Convênios e 3,40% em Arrecadação Própria, decréscimo na fontes do Tesouro correspondente a 4,21% e, também, decréscimo no Saldo de Exercício na ordem de 46,04%.

A redução nas fontes do Tesouro se explica, pela redução de 7,1% nos Gastos com Pessoal referente a precatórios incluídos na lei do Orçamento.

Em relação ao acréscimo na fonte Convênios, deve-se a convênios firmados com a SEMTEC para a aquisição de equipamentos para laboratórios.

Para o ano de 1998, a princípio as perspectivas do financiamento da Instituição pareceram ser animadoras; porém, apesar do aumento da dotação inicial do orçamento ser maior que o realizado em 1997, ainda não atendeu todas as necessidades desta

Instituição, que novamente dependeu de suplementações, da boa vontade das autoridades econômicas e do próprio empenho para o crescimento da Arrecadação Própria, a fim de suprir obrigações que deveriam ser honradas pelo governo.

A proposta do orçamento das Instituições Federais de Ensino, para o exercício, continuou a ser elaborada pelo MEC, sem audiências das instituições interessadas.

O orçamento de 1998 foi aprovado em dezembro de 1997 e disponível no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), em janeiro de 1998.

O orçamento geral do CEFET-PR, em 1998, foi de R\$ 60.562.471,00 (*sessenta milhões, quinhentos e sessenta e dois mil, quatrocentos e setenta e um reais*) conforme valores apurados e demonstrados na tabela 3, e constantes do Relatório Anual, sendo 82,11% deste montante originado da fonte do Tesouro, 13,13% da fonte Recursos Próprios, 4,76% de Convênios.

A evolução da receita arrecadada por fonte para 1998, evidencia que a arrecadação total aumentou em relação ao ano anterior 11,02%. Individualmente, acusa um crescimento de 26,69% na fonte Convênios, e acréscimos nas fontes do Tesouro e Arrecadação Própria na ordem de 8,34% e 31,61% respectivamente, sendo este último proveniente, principalmente, de prestação de serviços, realizados a empresas. No item Recursos Próprios, deve ser ressaltado que os valores arrecadados permanecem na Unidade arrecadadora, sem divisão entre as demais, revertendo-se em benefício da mesma. Isto é uma forma de estimular o Diretor e os professores a buscarem esses recursos fora da Instituição. Quanto ao acréscimo de receita de convênios, em 26,69%, são provenientes de recursos da SESU, SEMTEC e principalmente da CAPES, para atender o Programa de Apoio aos Professores de 1.º e 2.º Graus - PAP.

À semelhança dos anos anteriores, o exercício de 1999 iniciou com incertezas no tocante ao financiamento da Instituição.

A proposta do orçamento das Instituições Federais de Ensino foi elaborada pelo MEC, costumeiramente sem audiência das instituições interessadas.

O orçamento de 1999, apesar de aprovado em fevereiro de 1999, teve disponível parcela antecipada no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), em janeiro de 1999, correspondente a 1/12 avos do seu valor.

O orçamento geral do CEFET-PR, em 1999, foi de R\$ 68.724.707,15 (*sessenta e oito milhões, setecentos e vinte e quatro mil, setecentos e sete reais e quinze*

centavos) sendo 78,81% do montante originado da fonte do Tesouro, 8,45% da fonte de Recursos Próprios e 12,74% de Convênios.

A evolução da receita arrecadada por fonte, evidencia que a arrecadação total aumentou em relação ao ano anterior em 13,48%. Individualmente, acusa um crescimento de 23,36% na fonte Convênios e acréscimo na fonte do Tesouro de 8,92%, e uma redução na arrecadação própria na ordem de 26,93% respectivamente.

Verifica-se, portanto, uma redução em relação ao ano anterior da arrecadação de receitas próprias (26,93%), em função da não realização das receitas previstas na sua totalidade. Quanto ao acréscimo de receita de Convênios (23,36%) é proveniente de recursos da SESU/SEMTEC e principalmente da CAPES para atender o Programa de Apoio aos Professores de 1.º e 2.º Graus - PAP.

ANO	TESOURO NACIONAL	% sobre orçamento global
1996	3.065.958,00	5,27%
1997	2.094.128,00	3,81%
1998	2.019.387,00	3,33%
1999	4.152.066,99	6,04%

Tabela 05 - Recursos do orçamento para capital.

(Fonte: CEFET-PR - Relatório de Gestão 96/99.)

Nesta tabela 05 pode-se perceber que, em termos percentuais, o CEFET-PR foi agraciado com razoável quantidade de recursos para capital (*investimentos*), chegando, no ano de 1999, a representar 6,04% do total de recursos enviados pela União.

Vale lembrar também que o aumento de recursos para o CEFET-PR sinalizam a importância da INSTITUIÇÃO e a recompensa pelo trabalho desenvolvido por todos.

Pelos demonstrativos dos valores que compõem o Orçamento do CEFET-PR pode-se constatar que diminuem gradativamente os percentuais da participação do Tesouro 85,19%; 83,53%; 82,11%; 78,86% para os anos de 1996, 1997, 1998 e 1999 respectivamente, ao passo que, a princípio, crescem os valores e a participação maior na fonte Recursos Próprios 10,04%; 10,99%; 13,13% e 8,43% em 1996, 1997, 1998 e 1999 respectivamente, e os Convênios têm aumentado sensivelmente com 2,44% em 1996; 4,15% em 1997; 4,76% em 1998 e 12,71% em 1999, o que permite dizer que a direção do CEFET-PR, demonstrando iniciativa e criatividade, empenhou-se para

conseguir maiores recursos do que os inicialmente previstos em Orçamento da União e, através de pesquisa realizada pelo autor deste trabalho entre diretores e chefes de setores, pôde-se apurar que, na visão destes, os PLANOS influenciavam a dotação orçamentária.

A possibilidade em se contar com recursos destinados para capital (*investimentos*) que o CEFET-PR habitualmente, de forma razoável, tem conseguido amealhar, permite também à Direção do CEFET-PR desenvolver Planos neste sentido (*vide* tabela 06).

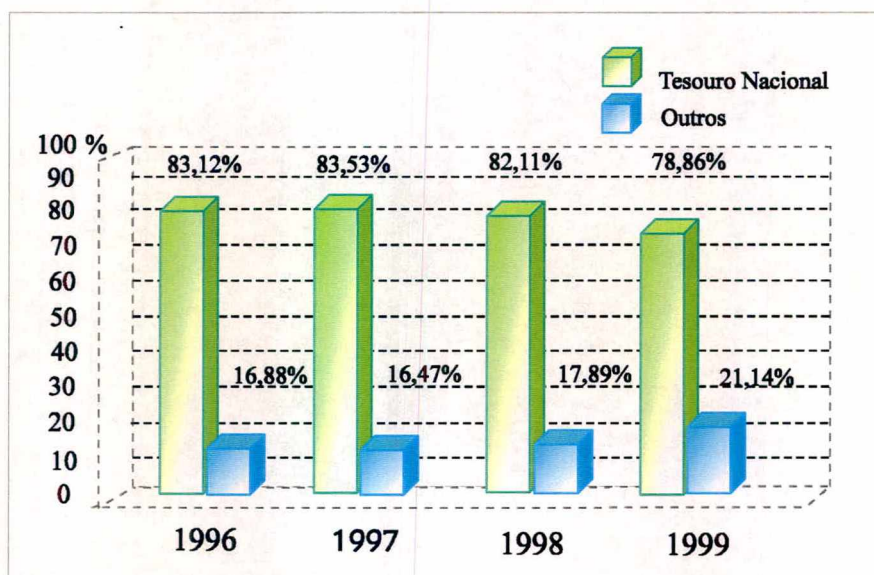


Gráfico 07 – Recursos do Tesouro Nacional x Outros.

1996

Pessoal	43.155.966,00	74,16%
Outras Despesas Correntes	11.973.195,00	20,57%
Capital	3.065.958,00	5,27%
TOTAL	58.195.149,00	100%

1997

Pessoal	40.068.217,00	72,92%
Outras Despesas Correntes	12.787.499,00	23,27%
Capital	2.094.128,00	3,81%
TOTAL	54.949.844,00	100%

1998

Pessoal	42.062.668,00	69,45%
Outras Despesas Correntes	16.486.416,00	27,22%
Capital	2.019.387,00	3,33%
TOTAL	60.562.471,00	100%

1999

Pessoal	46.501.636,00	67,66%
Outras Despesas Correntes	18.071.004,16	26,30%
Capital	4.152.066,99	6,04%
TOTAL	68.724.707,15	100%

Tabela 06 - Demonstrativos dos orçamentos globais do CEFET-PR, grupo de despesa – período 1996/1999 (Fonte: CEFET-PR - de 1996 a 1999, dados em R\$.)

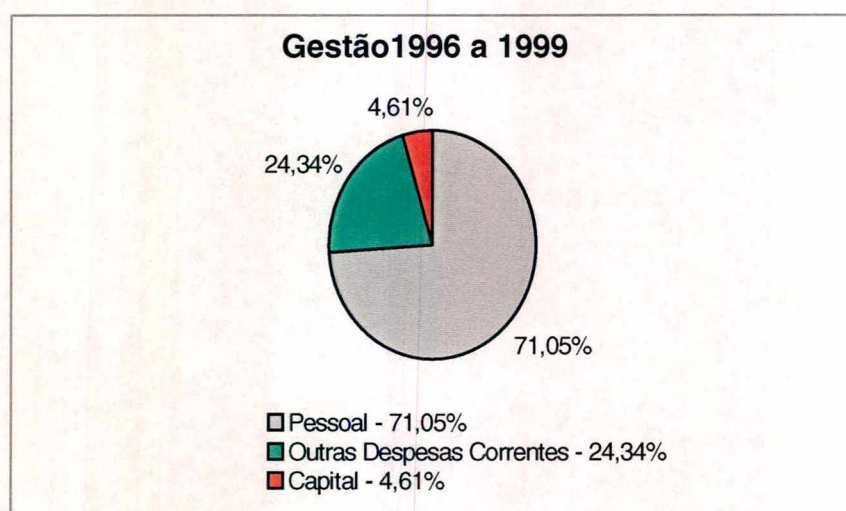


Gráfico 08 - Distribuição por Grupo de Despesa dos Recursos Orçamentários, referente a 1996/1999.

A tabela 06 demonstra um crescimento nos valores do orçamento de 1998 para 1999, o que permitiu a Diretoria atender, de melhor forma, as demandas e necessidades do interesse coletivo, principalmente o que diz respeito aos valores relativos a Outras Despesas Correntes, que de Cr\$ 16.486.416,00, em 1998, tiveram um acréscimo de Cr\$ 18.071.004,16, em 1999, e de Capital que de Cr\$ 2.019.387,00,

em 1998, dobrou o valor, em 1999, para Cr\$ 4.152.066,99, refletindo nas realizações da gestão, conforme consta nos Relatórios Anuais do CEFET-PR (Anexo VI).

Pela pesquisa realizada, pode-se considerar que o CEFET-PR, através sua Direção, procurou manter envolvimento/integração das unidades e seus setores no processo de planejamento dentro do programa estabelecido para a Gestão 1996/1999 fundamentado no trinômio Qualidade de Ensino, Promoção Humana e Integração Cefetiana, para a destinação dos recursos, demonstrando, dessa forma, que a prática efetiva do planejamento faz com que ele estabeleça não o orçamento global, mas pelo menos a parte de custeio e de investimento não comprometida com despesas fixas e gerais (*luz, água, limpeza, segurança, telefone, diárias, etc*).

Fazendo ainda uma análise da tabela 04, a Unidade que recebeu a maior quantidade de recursos, excluindo-se Curitiba, que a rigor “gerenciava” a distribuição dos recursos orçamentários, foi a Unidade de Pato Branco, tendo recebido em 1999 a elevada importância de R\$1.277.110,04 (*um milhão, duzentos e setenta e sete mil, cento e dez reais e quatro centavos*) de receita de convênios, recursos captados através do “Programa de Extensão da Educação Profissional - PROEP” e alguns com parceria no setor privado, representando o valor recebido de Convênios 57,6% do montante recebido para cobrir suas necessidades orçamentárias, sendo esta, talvez, a maior prova de como se pode adaptar os recursos orçamentários ao que se vem planejando.

4.4 UTILIDADE DO MODELO DESCRITO GESTÃO 1996-1999

Este capítulo quer mostrar através do modelo descrito, cujas realizações ocorreram na gestão 1996 a 1999, que a proposta foi exeqüível, mesmo considerando que a dotação orçamentária estipulada pelo Governo Federal não seria suficiente para atendê-la.

Como se pode observar, houve a criatividade por parte do seu gestor em buscar recursos em outras fontes que possibilitaram o alcance dos objetivos propostos.

Conclui-se, portanto, que a apresentação de um novo modelo de gestão administrativo adequado ao momento atual também se torna viável dentro de uma Instituição de Ensino Tecnológico, desde que seus gestores tenham comportamento similar ao da gestão apresentada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES GERAIS

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná possui uma forma caracterizada de administração devido à escolha (*consulta direta à comunidade – eleição*) de seus dirigentes, seus representantes para a administração superior, por suas decisões colegiadas, sua estrutura, seu contexto histórico. Para estudar, portanto, a Instituição de Ensino Superior, em um determinado período, deve-se compreender a proposta de gestão daqueles que a administram, suas ações, bem como a dos grupos ou pessoas de onde emanam as decisões, e interesses que os moveram a tomar as ações.

O planejamento é uma forma de explicitar uma proposta de gestão que orienta um conjunto de ações a serem desenvolvidas, devendo envolver a instituição em todos os seus níveis, oportunizando a mobilização de recursos, a integração entre as atividades estratégicas e operacionais e garantindo a inserção da instituição no processo de transformação social.

a) Quanto aos objetivos

O objetivo geral deste trabalho foi descrever um Modelo de Gestão Administrativa que pode ser aplicado em qualquer Instituição de Educação Tecnológica, atendendo as mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, onde o processo de planejamento deve ser a forma de organizar a dinâmica da vida institucional, estabelecendo uma relação criativa entre a utilização econômica dos recursos, em que os trabalhos improdutivos devem ser minimizados, ou mesmo extirpados, e os produtivos maximizados, com esforços canalizados e coordenados para os objetivos, a fim de assegurar sua consolidação.

O ensino na instituição não deve se transformar em mero transmissor de conhecimentos já acumulados pela cultura. É fundamental que se gerem novas e melhores formas para viver, para cuidar do planeta, para aumentar e distribuir riquezas,

desenvolvendo uma sociedade capaz de abrigar a todos os cidadãos, garantindo-lhes os direitos básicos de dignidade humana.

b) Das questões

O processo de planejamento faz parte de um processo político, onde um candidato, que posteriormente vencer o pleito para o cargo máximo de uma Instituição, publica seu plano de ação, considerado basilar para o atendimento das necessidades da Instituição, que serve para a elaboração do plano institucional de gestão, caracterizado por um resultado da prática vivida e elaborado coletivamente com o envolvimento dos servidores e a integração entre as áreas.

Assim a Direção de uma Instituição de educação tecnológica deve manter o envolvimento/integração no processo de planejamento, estabelecendo não o orçamento global, mas discutindo pelo menos a parte de custeio e de investimento não comprometido com as despesas fixas, principalmente com os servidores que lhe manifestarem seu apoio e confiança.

Quanto à estratégia orçamentária, baseada no plano institucional e na criatividade do gestor, ela deve ser caracterizada a partir da identificação de procedimentos, seqüências de ação e pelo esforço de busca de fontes alternativas de financiamento.

Ainda há que se observar, tomando como modelo o caso apresentado nesta dissertação, que a estimativa de aplicação de recursos orçamentários seria em média para pessoal de 70%, para custeio de 25%, e para capital de 5%, demonstrando a exequibilidade do modelo proposto, haja visto que o planejamento não pode estar dissociado da parte orçamentária.

Isso evidencia que o plano institucional é de grande importância para alcançar as metas previstas na visão de Chefes das Coordenações de Ensino e dos Setores e na visão de Diretores de Divisões/Unidades.

Quanto ao critério de rateio dos recursos do Orçamento de custeio e capital com os setores da Instituição, segundo o caso específico deste trabalho, as despesas maiores foram, parte delas, cobertas pela Unidade de Curitiba que centralizava o

orçamento global, cujo critério era o de atender, prioritariamente, as necessidades básicas levantadas através do planejamento pré-elaborado de forma anual pelas diversas Diretorias/ Chefias. Considerando que cada Unidade do sistema possui autonomia na captação de recursos próprios e convênios, estes devem atender a outra parte de suas necessidades.

E, finalmente, conclui-se que não houve um critério específico para o rateio das verbas orçamentárias.

c) Considerações Práticas

Nesta dissertação, buscou-se estudar a evolução administrativa, do planejamento e gestão orçamentária do quadriênio 1996 a 1999, do Centro Federal de Educação Tecnológico do Paraná - CEFET-PR, como referencial para apresentar um Modelo de Gestão Administrativa em Instituições de Educação Tecnológica, constatando-se que:

1 – A gestão 1996 a 1999, além de assumir as experiências acumuladas, teve participação da comunidade, de maneira que permitisse a elaboração de um plano institucional capaz de desenvolver o projeto eleito para a referida gestão. Esse plano propôs objetivos e metas, integrados a princípios e compromissos institucionais, que afirma seu caráter integrativo, iniciado por uma avaliação diagnóstica que traçou os cenários sobre os quais se moveria a gestão, levando-se em conta, nos ambientes interno e externo, os elementos facilitadores e os obstaculizadores das ações.

2 – A concretização do planejamento institucional, no referido quadriênio, superou as limitações impostas pelo orçamento baseado nas verbas disponibilizadas pelo Governo Federal, com o esforço despendido para angariar recursos de fontes extraorçamentárias, ressaltando-se como maior colaborador a Fundação do CEFET-PR (FUNCEFET) e parcerias com empresas privadas.

3 – Houve participação direta e indireta através da comunidade interna do CEFET-PR e a participação externa, face à relação com a iniciativa privada que, reconhecendo a marca CEFET-PR, tem interesse na promoção de parcerias em que fornecem projetos, cursos de treinamento, por elas mesmas financiados, em conformidade com o plano de gestão.

4 – As fontes documentais de uma pesquisa, a princípio, não contêm todas as informações para fechar um quadro de análise; contudo isto parece não ter ocorrido com os resultados da pesquisa devido à diversificação da coleta de dados obtidos.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Assim, sugere-se para a Gestão CEFET-PR, 2000 a 2004, que, dentro do seu planejamento, procure fortalecer mais o espírito de corpo da equipe, buscando sintonizar os valores, criar espaço para contribuição de todos, promover o desenvolvimento pessoal, definir o estilo de trabalho e gestão, tendo visão e metas claras para gerar responsabilidades, autogestão, sinergia, fortalecimento da equipe e interdependência.

Além do já constante no modelo exposto, são realçados os seguintes aspectos:

- 1 – Descentralização do orçamento, mesmo por ser este elemento de poder;
- 2 – Autonomia das pessoas em cargos de gerenciamento;
- 3 – Onde são poucos os que decidem, haver maior gestão participativa; e
- 4 – Avaliação contínua a ser realizada após implantação do modelo.

Ainda, com base nos levantamentos “in line” realizados através deste trabalho, deixa-se como sugestão, dentro dos macros objetivos, objetivos específicos e metas que devem ser buscados pela Direção da Instituição, quanto à Gestão Sistêmica.

E, finalmente, espera-se que a pesquisa elaborada possa servir de subsídio a Instituições Federais de Ensino para que gerem planejamentos e planos mais flexíveis, tendo em vista as novas demandas, provocadas pela dinâmica natural do crescimento e decorrentes das mudanças sociais e econômicas do momento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel I.. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.

ANGÉLICO, João. **Contabilidade Pública**. São Paulo : Atlas, 1995.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo : Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor. MCDONNELLI, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Anteprojeto de lei orgânica das Universidades**. Brasília : 1996.

_____. **Proposta para a universidade brasileira**. Brasília : 1996.

BALDRIDGE, J. Victor. Power and conflict in the university. New York, John Wiley, 1971.

BALEEIRO, Aliomar. **Uma Introdução à Ciência das Finanças**. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

BANCO MUNDIAL. **La enseñanza superior; las lecciones derivadas de la experiencia**. Washington, D.C. Primera edición en español, jun. 1995.

BERK, Joseph. **Administração de Qualidade Total: o aperfeiçoamento contínuo – teoria e prática**. São Paulo: Ibrasa, 1997.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial : conceitos, processo e administração estratégica.** São Paulo : Atlas, 1998.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês). 6 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CASAS, Alexandre Luzzi las. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CATANI, Afrânio Mendes. **Universidade na América Latina: tendências e perspectivas.** São Paulo : Cortez, 1996.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ. **Plano Institucional: gestão 1996-1999.** Curitiba, 1996.

_____. **Gestão 96/99. CEFET-PR.** Curitiba, 1996.

_____. **Relatório de gestão 96/99. CEFET-PR.** Curitiba, 1999.

_____. **Relatório anual de atividades 1996.** Curitiba : CEFET-PR, 1996.

_____. **Relatório anual de atividades 1997.** Curitiba : CEFET-PR, 1997.

_____. **Relatório anual de atividades 1998.** Curitiba : CEFET-PR, 1998.

_____. **Relatório anual de atividades 1999.** Curitiba : CEFET-PR, 1999.

_____. **Orçamento global 2000.** Curitiba : CEFET-PR, 2000.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DIXIT, Avinash K. NALEBUFF, Barry J. **Pensando estrategicamente: a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia-a-dia**. São Paulo : Atlas, 1994.

_____. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba : Criar Edições, 1987.

_____. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba : Criar Edições/FAE, 1985.

FÁVERO, Maria de Lourdes (Org.) et al.. **A Universidade em Questão**. São Paulo: Cortez, 1989.

_____. **A universidade brasileira em busca de sua identidade**. Petrópolis : Vozes, 1977.

_____. **Universidade & Poder. Análise crítica/fundamentos históricos: 1930-1945**. Rio de Janeiro : Achiamé, 1980.

FERNANDES, Florestan. **Universidade brasileira. Reforma ou revolução?** São Paulo : Alfa-Ômega, 1975.

FÓRUM PARANAENSE EM DEFESA DA ESCOLA PÚBLICA, UNIVERSAL E GRATUITA. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Lei 9394/96**. Edição comentada. Curitiba, junho de 1997.

FISCHMANN, Adalberto A. ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

_____. *In* GECON – Gestão Econômica Coletânea de Trabalhos de Pós-Graduação. Coordenador Prof. Dr. Armando Catelli – FEA/USP. São Paulo. 1995 p. 48/49 e 124/125.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 7.^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDEMBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro : Recorde, 1999.

GUERREIRO, R. Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Contabilidade – FEA – USP, 1989, p. 229 (Tese de Doutorado).

HABCKOST, Fernando Tadeu Soledade. **Contabilidade governamental: uma abordagem prática**. Porto Alegre : Sagra, 1991.

HINRICHS, Harley H. TAYLOR, Graeme M. **Orçamento-programa e análise de custo-benefício; casos, textos e leituras**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

HOLANDA, Aurélio Buarque Ferreira de. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro, Ed. Nova Fronteira, 1999.

HORA, Dinair Leal de. **Gestão Democrática na Escola**. 7. ed. São Paulo: Papirus Ed. 2000.

HORTA, José S. Baia. Planejamento educacional. *In: Filosofia da educação brasileira*. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1983.

_____. **Liberalismo, tecnocracia e planejamento educacional no Brasil**. São Paulo : Cortez, 1982.

JAMENSON, Samuel Haig. **Orçamento e Administração Financeira**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1963.

JUCIUS, Michael J. & SCHLENDER, William E. **Introdução à Administração**. São Paulo, Atlas, 1970. p. 26.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1996.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Ensino médio e profissional: as políticas do Estado neoliberal**. São Paulo : Cortez, 1997.

LIMA, João David F. **Princípios gerais do planejamento universitário**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1989.

LONGO, Carlos Alberto; TROSTER, Roberto Luis. **Economia do Setor Público**. São Paulo: Atlas, 1993.

LOPES, Carlos T. Guimarães. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. 2. ed. , São Paulo, Editora Saraiva, 1984.

MACHADO, Júnior; REIS, Heraldo da Costa. **A lei 4320 comentada**. Rio de Janeiro IBAM, 1980.

MANUAIS DE LEGISLAÇÃO ATLAS. **Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964**. 19 ed. São Paulo : Atlas, 1995.

MARQUIS, C. **Condiciones riesgos y perspectivas e la planeaciona universitaria**. *In: Planeamiento universitário en America Latina*. México (DF): UDUAL, 1988.

MARCOVITCH, Jacques. Diário de um Reitor. *In: Universidade Viva*. Editora Mandarin. São Paulo, 2001.

MAURO, Carlos Alberto. Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para promoção da eficácia empresarial. FEA/USP, São Paulo. 1991. p. 128/129.

MENDES, Ivantídio Guimarães. **A Controladoria e a informação dos anos 90**. São Paulo : 1991. Dissertação (Mestrado em Contabilidade/Controladoria), USP.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. Curso de Orçamento do Setor Público: **conceitos e práticas orçamentárias**. Vol.1 Brasília, 24 a 28 de outubro de 1994.

_____. Curso de Orçamento do Setor Público: **O interrelacionamento planejamento/orçamento**. Brasília, 24 a 28 de outubro de 1994.

_____. **Relatório Final da Comissão Nacional Responsável pela Agenda Autonomia**. Portaria n.º 350/MEC-Secretaria de Educação Superior, 08 de março de 1994.

_____. **Anteprojeto de Lei que define a autonomia das universidades públicas e demais instituições federais de ensino superior**. Brasília: agosto/96.

_____. **Planejamento político-estratégico**. 1995/1998. Brasília: maio/95.

_____. **Plano nacional de educação. Proposta do executivo ao Congresso Nacional. MEC/INEP**. Brasília, 1998.

- _____. **Secretaria de Educação Superior. Autonomia Universitária.** Relatório Final da Comissão Nacional Responsável pela Agenda Autonomia. Portaria n.º 350/MEC, de 08 de março de 1994.
- MINOGUE, Kenneth. O conceito de universidade. Brasília, UNB, 1981.
- MONTGOMERY, Cyntia; PORTER, Michael E. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- MURANAKA, Maria Aparecida; MINTO, César Augusto. **O capítulo da educação superior na LDB: uma análise.** Universidade e Sociedade. Brasília, n. 15, p. 65 -75, fev. 1998.
- NEVES, Lúcia Maria Wanderley. **Brasil ano 2000: uma nova divisão de trabalho na educação.** Rio de Janeiro : Papéis e Cópias, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimento de executivos.** São Paulo : Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, J. B. Araújo. A burocratização da universidade. Revista de Educação Brasileira. Porto Alegre, 1984, 6(12):55-80.
- _____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 10ª ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens de serviços. São Paulo: Atlas, 1995.
- PARSONS, Mary Jean; CULLIGAN, Matthew. **Planejamento: de volta às origens.** São Paulo : Best Seller, 1988.

PAVIANI, Jayme; POZENATO, José C. **A universidade em debate**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 1979.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica**. São Paulo: 1992. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), USP.

PEREIRA, José Martins. Finanças Públicas. *In: A Política Orçamentária no Brasil*. Editora Atlas S.A. 1999, p. 36.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. História e planificação. *In: Ensaios de sociologia do desenvolvimento*. São Paulo : Pioneira, 1970.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1999.

PERROW, C. B. Análise Organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.

PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva : criando e sustentando um desempenho superior** . 1947.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: out. 1998.

ROBBINS, Sthephen. O processo administrativo. SP. Ed. Atlas, 1987, p. 33.

SANTOS, Luiz Alberto Alves dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5 ed. São Paulo : Atlas, 1992.

SENGE, Peter M.. A Quinta Disciplina. – Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Editora Nova Cultural, (trad.), 1993.

_____. Pelo Buraco da Agulha. *In* Rowan G.. Repensando o Futuro. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., (trad.), 1998.

_____. A Quinta Disciplina. Cardebi de Canpo. – Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, (trad.), 1999.

_____. A Dança das Mudanças. – Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Editora Campus, (trad.), 1999.

SERRA, José. **Orçamento no Brasil : as raízes da crise**. São Paulo : Atual, 1994.

SILVA, Lino Martins da, 1940. **Contabilidade Governamental: um enfoque administrativo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999, p. 68.

THOMPSON, James D. **Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976

VIEIRA, Sofia Lerche. A universidade federal em tempos sombrios. *In*; BRANDÃO, Zaia *et alii*. **Universidade e educação**. Campinas: Papirus: Cedes; São Paulo: Ande: Anped, 1992.

WARDE, Miriam Jorge; HADDAD, Sérgio (Orgs.). **O banco mundial e as políticas educacionais**. São Paulo : Cortez, 1996.

ANEXOS

ANEXO I

Obs.: *Este anexo se baseia no conjunto de intenções que fundamentaram a execução das ações realizadas na Gestão 1996-1999 do Professor Paulo Alessio.*

PLANO DE AÇÃO

1996 - 1999

QUALIDADE DE ENSINO

PROMOÇÃO HUMANA

INTEGRAÇÃO CEFETIANA



**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ**

**PLANO DE AÇÃO
1996-1999**

Fls: 07/20

O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
A) Valorização Profissional e Desenvolvimento dos Recursos Humanos "Vamos pensar não mais em mão-de-obra, mas sim em cabeças-de-obras. Não somos apenas recursos. Somos talentos humanos."	<ul style="list-style-type: none"> • Na oferta de cursos e de treinamentos, em caráter permanente e contínuo, para a qualificação de docentes e de Técnico-Administrativos para ao maior domínio dos recursos oferecidos pela Informática. 	Diretorias Departamentos e Coordenações	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de cursos de Liderança, Relações Humanas no Trabalho, Formação de Novos Empreendedores e outros destinados a professores, técnicos-administrativos, alunos e egressos. 	Diretorias Departamentos e Coordenações	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de ambientação e de treinamento de novos servidores. 	DIREN, UNED's e DIFIP	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à produção de livros, apostilas e recursos didáticos e agilização nos procedimentos de sua confecção. 	Coordenações, DIREN e DIRAE	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de centros de convivências nas Unidades. 	UNED's DIRAD	de 96 a 99
	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação e melhoria da cantina dos servidores em todas as Unidades. 	UNED's DIRAD	de 96 a 99
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Instituição, oportunizando a participação de professores e técnicos-administrativos em: <ul style="list-style-type: none"> a) cursos e seminários de atualização e de extensão nas diferentes áreas do conhecimento; b) cursos de especialização, de mestrado e de doutorado nas 	DIFIP, DIREN e UNED's DIREN e UNED's	Permanente



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO
1996-1999

Fls: 08/20

O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
	<p>suas áreas de atuação ou em Educação;</p> <p>c) eventos de aprimoramento e de intercâmbio de conhecimentos;</p> <p>d) cursos de liderança e gerência para ocupantes de funções de chefia, coordenação e assessoramento;</p> <p>e) cursos e seminários a distância, com a utilização da teleconferência.</p> <p>• Atualização dos instrumentos de avaliação de desempenho de docentes e de técnicos-administrativos, após ampla discussão com a comunidade cefetiana.</p> <p>• Melhoria das condições de trabalho do servidor, tanto do docente como do técnico-administrativo, com ênfase para:</p> <p>a) implantação da escala móvel de horário para técnicos-administrativos, ressalvadas as peculiaridades de cada setor;</p> <p>b) flexibilização de horário de trabalho para os servidores que estudam e para mães com filhos lactantes;</p> <p>c) incremento quantitativo e qualitativo nas concessões dos benefícios de natureza social e assistencial, tais como: vale-refeição, vale-alimentação etc.</p> <p>• Oferta de maior número de Cursos Extraordinários e oportunidade para mais docentes</p>	<p>DIREN, DIFIP UNED's DIFIP, DIREN UNED's</p> <p>DIFIP, DIREN UNED's</p> <p>DIFIP, DIREN UNED's</p> <p>DIFIP</p> <p>DIFIP</p> <p>DIFIP</p> <p>DIREP UNED'S</p>	<p>de 96 a 97</p> <p>1996</p> <p>1996</p> <p>1996</p> <p>de 96 a 99</p> <p>e Permanente</p>



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO
1996-1999

Fls: 09/20

O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
	<p>e técnicos-administrativos deles participarem, seja como docentes seja como alunos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação do atual Plano de Saúde dos servidores, procurando atender a um maior número de participantes e ampliar a oferta de serviços e benefícios. • Ampliação do atendimento médico-odontológico e psicológico aos docentes, técnicos-administrativos e alunos, com destaque para: <ul style="list-style-type: none"> a) criação de um convênio odontológico para os servidores; b) criação de um sistema de atendimento a emergências; • Criação de um Banco de Sangue para atendimento aos servidores, alunos e seus dependentes; • Aumento do número de alunos contemplados com bolsa-trabalho e ampliação e melhoria dos benefícios concedidos. • Instalação de Postos de Atendimento Bancário nas dependências de todas as Unidades. • Criação , junto com a Associação de Servidores e Pais e Professores , de mecanismos que facilitem aos servidores a aquisição de equipamentos de Informática e de outros produtos. 	<p>DIFIP</p> <p>DIFIP</p> <p>DIFIP</p> <p>DIFIP</p> <p>DIFIP , DIRAE e UNED's</p> <p>DIRGE</p> <p>DIRGE</p>	<p>Permanente</p> <p>de 96 a 99</p> <p>de 96 a 97</p> <p>1996</p> <p>de 96 a 99</p> <p>de 96 a 97</p> <p>de 96 a 97</p>



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO 1996-1999			Fls: 10/20
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um Clube de Informática para incentivar o desenvolvimento de conhecimentos e de habilidades na utilização do microcomputador. • Apoio e incentivo às promoções e realizações das associações de servidores, de professores e pais e dos órgãos de representação estudantil, como diretórios acadêmicos e grêmios estudantis. • Criação de uma "Hora do Diretor", para ouvir queixas, reivindicações e sugestões de servidores de todas as Unidades. • Diálogo aberto com as diretorias da SINDOCEFET e da SINTECEFET. • Melhoria dos ambientes de trabalho e de estudo para todos os servidores e alunos, com especial atenção para os recintos insalubres e que apresentam periculosidade. • Reuniões periódicas do Diretor-Geral com: integrantes de Departamento, Coordenações, Divisões e Setores das Unidades (professores e técnicos-administrativos). • Garantia de diálogo aberto de todos os servidores e alunos com os integrantes da Direção do CEFET/PR, com a criação de uma Ouvidoria Geral. 	<p>DIREN UNED's e</p> <p>DIRGE</p> <p>DIRGE</p> <p>DIRGE UNED's e</p> <p>Diretorias</p> <p>DIRGE</p> <p>DIRGE</p>	<p>de 96 a 99</p> <p>Permanente</p> <p>de 96 a 99</p> <p>Permanente</p> <p>de 96 a 99</p> <p>Permanente</p> <p>1996</p>



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO 1996-1999			Fls: 11/20
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
B) Melhoria da Ação Educacional "Devemos criar nova ação educacional que deixe para o passado a produção em série com inspeção rotineira".	• Criação de laboratórios específicos de informática nos cursos.	DIREN, UNED's e Coordenações	de 96 a 97
	• Informatização dos laboratórios tecnológicos dos cursos.	Coordenações	de 97 a 99
	• Implantação de laboratórios de CAD nos cursos superiores e técnicos.	Coordenações	de 96 a 97
	• Implantação de um "laboratório 24 Horas de Informática" para uso de professores, , técnicos-administrativos e alunos.	DIREN	1996
	• Implantação de "laboratórios livres" para projetos de final de curso e de laboratórios para pesquisa, em todas as Unidades.	DIREN, UNED's	de 97 a 98
	• Melhoria dos procedimentos de ensino-aprendizagem , com vistas à redução do índice de reprovação e de evasão de alunos em todos os cursos.	DIREN, UNED's	Permanente
	• Implantação de uma estrutura que viabilize o funcionamento das bibliotecas aos sábados à tarde e no período das férias escolares.	DIRAE, UNED's	1996
	• Consolidação e dinamização do Conselho de Professores das Unidades.	UNED's	1996
	• Reuniões periódicas do Diretor-Geral com corpo discente dos diferentes cursos ministrados no CEFET/PR.	DIRGE	Permanente




MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO
1996-1999

Fls: 12/20

O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação e reforço da estrutura pedagógica e administrativa do CEFET/PR. 	Diretorias	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> Realização de reuniões periódicas, abertas à comunidade cefetiana, para debate de questões pedagógicas. 	DIREN	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento do acervo bibliográfico e de videoteca de todas as Unidades e implantação de facilidades de acesso à informação. 	DIREN, UNED's, CEPRO e Coordenações	de 96 a 99
	<ul style="list-style-type: none"> Realização de seminários com vistas à atualização tecnológica de docentes, técnicos-administrativos e alunos. 	Diretorias e Coordenações	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> Atualização sistemática dos currículos dos cursos ministrados no CEFET/PR, com a participação de professores, alunos, ex-alunos, especialistas em educação, representantes do segmento produtivo e da comunidade em geral. 	Coordenações	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões periódicas da Diretoria de Ensino com os representantes do corpo discente, com vistas à discussão e busca de soluções para problemas de natureza pedagógica. 	DIREN e UNED's	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento continuado e programação de planejamento interdisciplinar. 	DIREN e UNED's	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimento da equipe de 	DIREN, UNED's	Permanente

	MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ			
PLANO DE AÇÃO 1996-1999				Fls: 13/20
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO	
	ensino integrada por coordenadores de curso, orientadores educacionais, supervisores pedagógicos, psicólogos educacionais e assistentes sociais.			
	• Encontro periódico de professores por área/curso;	Coordenações Deptos de área		Permanente
	• Encontro periódico de supervisores de ensino, de orientadores educacionais, de psicólogos escolares e de assistentes sociais.	DIREN, DIRAE e UNED's		Permanente
	• Desenvolvimento de serviço de orientação vocacional.	DIREN, UNED's e		Permanente
	• Cursos de treinamento de representantes de turma.	DIREN UNED's e		Permanente
	• Política de visitas técnicas para todos os alunos.	DIREN UNED's e		Permanente
	• Criação de periódico especialmente destinado à comunidade acadêmica para divulgar textos de natureza científica e cultural, resultantes de pesquisas.	DIRGE		de 97 a 98
	• Consolidação do Curso de Engenharia da Produção Civil.	Coordenação de Curso		de 96 a 99
	• Criação de um espaço especial para o trabalho de docentes.	DIRGE		de 96 a 99
	• Ampliação dos mecanismos de apoio e assistência aos alunos carentes.	DIRAE UNED's e		Permanente



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO 1996-1999			Fls: 14/20
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
<p><i>prolunx</i> <i>fs</i> <</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concessão de bolsas de iniciação científica subsidiadas pelo CEFET/PR a alunos engajados em processo de pesquisa. 	DIFIP	1996
	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento e apoio ao desenvolvimento das atividades extraclasses, tais como: Coral, Banda Marcial e Banda Musical, Grupo de Dança, Grupo de Escotismo, Salão de Artes, Clube de Xadrez, Radioamadorismo, Conjunto de Sopro, Clube de Astronomia, EXPOTEC, Grupo de Teatro, outras, oportunizando e incentivando a participação em eventos internos e externos. 	COACO UNED's	e de 96 a 99
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio e incentivo às equipes desportivas do CEFET/PR, oportunizando sua participação em eventos internos e externos. 	COACO UNED's	e Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do âmbito de atuação do Clube de Línguas com novas opções de horários e de idiomas, bem como a criação de incentivos à participação de docentes e de técnicos-administrativos nos seus cursos. 	DIREN UNED's	e de 96 a 97
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração conjunta com representantes das Unidades de uma política de segurança do trabalho para todos os laboratórios. 	UNED's DIREN	de 96 a 97
	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação e/ou reestruturação de laboratórios para atender às necessidades das Unidades. 	DIREN UNED's	e de 96 a 99



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO 1996-1999			Fls: 15/20
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
C) Relacionamento com a Comunidade Externa <p>" É preciso garantir a Educação fundamentada na pesquisa e na responsabilidade social de alimentar continuamente com novos conhecimentos o processo de desenvolvimento econômico e social do País."</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de cursos regulares de formação de docentes de disciplinas especializadas para o Ensino Técnico. 	DIREN	1997
	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de novos cursos nas Unidades , visando a atender ao desenvolvimento regional e às expectativas da comunidade, tais como: 		
	<ul style="list-style-type: none"> a) doutorado em Engenharia Elétrica e Informática Industrial e em Tecnologia; 	DIREN	de 97 a 98
	<ul style="list-style-type: none"> b) cursos superiores nas áreas de : Desenho Industrial, Eletromecânica, Alimentos, Meio Ambiente e Automação Industrial; 	DIREN UNED's e	de 98 a 99
	<ul style="list-style-type: none"> c) curso técnico de Química Industrial; 	DIREN	de 98 a 99
	<ul style="list-style-type: none"> d) curso técnico especial em Equipamento Médico-Hospitalares. 	DIREN	1996
	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralização do Concurso Vestibular e do Exame de Seleção, com inscrição e realização em todas as Unidades. 	DIRGE	1996
	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de cursos e estágios a docentes, alunos e egressos. 	DIREP, DIREN e UNED's	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de empregos. 	DIREP	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilização de parceria com empresas e instituições nacionais e estrangeiras, com vistas a facilitar a obtenção de equipamentos, aplicativos e apoio financeiro a projetos apresentados por professores, técnicos-administrativos e alunos das 	DIRGE	Permanente



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO 1996-1999			Fls: 16/20
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
	<p>Unidades do CEFET/PR.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cooperação com as comunidades interna e externa nas ações que visem ao seu desenvolvimento social, educacional, cultural e tecnológico e à melhoria da sua qualidade de vida. Criação de um Setor de Atendimento a Visitantes em todas as Unidades. Criação de mecanismos que permitam ao CEFET/PR ter: <ul style="list-style-type: none"> a) maior representatividade e atuação junto ao Governo Federal e aos Governos Estadual e Municipal; b) Maior atuação junto aos órgãos e instituições de fomento à Ciência, Tecnologia e Cultura; c) participação ativa em órgãos de representação de instituições de ensino, como ANDIFES, CODESFI, CRUB, CONDITEC, CONCEFET e outras, visando à defesa do ensino público e dos interesses das instituições de Educação Tecnológica e, em especial, do CEFET/PR. Participação ativa do CEFET/PR no processo de integração no MERCOSUL, firmando-se como centro de referência na produção e irradiação de tecnologia e de formação de recursos humanos. 	<p>Diretorias</p> <p>COACO UNED's</p> <p>DIRGE</p> <p>DIRGE</p> <p>DIRGE</p> <p>DIRGE</p>	<p>de 96 a 99</p> <p>e 1996</p> <p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Permanente</p>



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO 1996-1999

Fls: 17/20

O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma Fundação de Apoio à pesquisa e Extensão vinculada ao CEFET/PR. 	DIRGE	1996
	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificação do intercâmbio com instituições estrangeiras de países como: Espanha, Alemanha, França, Inglaterra, Estados Unidos, Austrália, Portugal e Itália, visando ao aperfeiçoamento de professores, técnicos-administrativos e alunos (de pós-graduação, graduação e 2º Grau). 	DIRGE	de 96 a 99



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO 1996-1999			Fls: 18/20
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
D) Reestruturação organizacional , integração do sistema CEFET e modernização dos processos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de um Serviço de Assessoria Jurídica nas Unidades, visando a agilizar convênios, editais e processos administrativos. • Maior adequação e aprimoramento do Setor de Comunicação Social em todas as Unidades. • Informatização dos serviços de todos os setores e na atualização dos equipamentos ora utilizados , com padronização e utilização dos processos administrativos e de ensino. • Apoio ao trabalho de comissões permanentes especiais, tais como: CPPD, CPPTA, COPPA, CAFES, CAFCV e outras. • Reformulação do Estatuto e do Regimento Geral para adequá-los a nova realidade do CEFET/PR: a) definindo o relacionamento entre a Unidade de Curitiba e as demais Unidades; b) reestruturando a atual organização administrativa de todas as Unidades, visando a racionalização e a eficiência administrativa; c) melhorando e simplificando as articulações verticais e horizontais entre os diversos segmentos que compõem o sistema CEFET/PR. 	<p>DIRGE</p> <p>DIRGE</p> <p>CEPRO Directorias</p> <p>DIRGE</p> <p>DIRGE</p>	<p>de 96 a 97</p> <p>de 96 a 97</p> <p>e de 96 a 99</p> <p>de 96 a 99</p> <p>de 96 a 97</p>



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO
1996-1999

Fls: 19/20

O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
	<ul style="list-style-type: none"> Investimento na área da Informática, com o objetivo de intercomunicação entre as Unidades, privilegiando: <ul style="list-style-type: none"> a) o acesso a INTERNET aos professores, técnicos-administrativos e alunos; b) a instalação de terminais de computador que permitam aos alunos e professores o acesso ao sistema de registro acadêmico; c) a criação do sistema CEFET On Line, consolidando a interligação entre todas as Unidades. Criação de mecanismos de administração participativa e gestão orçamentária. Elaboração e edição de um manual de procedimentos para rotinas acadêmicas, administrativas e financeiras, após amplo debate com os departamentos, coordenações e setores. Ampliação do âmbito de abrangência dos JECEFET's e dos CEFESPATO's, com realização em todas as Unidades. 	<p>CEPRO</p> <p>CEPRO</p> <p>DIRGE</p> <p>DIRGE</p> <p>Diretorias</p> <p>DIRGE</p>	<p>1996</p> <p>de 96 a 98</p> <p>de 96 a 97</p> <p>de 96 a 99</p> <p>de 96 a 97</p> <p>de 96 a 99</p>



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO 1996-1999			Fls: 20/20
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO
E) Ampliação e melhoria de ambientes físicos.	• Construção de uma nova Unidade de Ensino em Curitiba para aliviar a carência de espaço e implantar novos cursos técnicos e superiores.	DIRGE	de 97 a 99
	• Conclusão das obras em andamento nas Unidades .	DIRGE	de 96 a 99
	• Melhoria das instalações para a prática da Educação Física e de atividades desportivas.	DIRGE	de 96 a 97
	• Conclusão das obras do Bloco D na Unidade de Curitiba.	DIRGE	1996
	• Edificação de novas dependências nas Unidades para atender às necessidades administrativas de ensino, pesquisa e extensão.	DIRGE	de 96 a 99



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

PLANO DE AÇÃO
1996-1999

SIGLAS UTILIZADAS

ANDIFES	Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior
CAFCV	Comissão de Aplicação e Fiscalização do Concurso Vestibular
CEFET/PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CEPRO	Centro de Processamento de Dados
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
COACO	Coordenadoria de Atividades Comunitárias
CODESFI	Conselho de Dirigentes de Escolas Federais Isoladas de Ensino Superior
CONDITEC	Conselho de Diretores das Instituições Federais de Ensino Técnico Industrial
COPPA	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CPPTA	Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
DAINF	Departamento Acadêmico de Informática
DIFIP	Diretoria de Finanças e Pessoal
DIRAD	Diretoria de Administração
DIRAE	Diretoria de Apoio às Atividades de Ensino
DIREN	Diretoria de Ensino
DIREP	Diretoria de Relações Empresariais
DIRGE	Diretoria Geral
UNED's	Diretoria das Unidades Descentralizadas
MEC	Ministério da Educação e do Desporto
MERCOSUL	Mercado Comum do Cone Sul

ANEXO II

QUESTIONÁRIO

Conforme circular, solicitamos a V.Sa. a gentileza de assinalar se:

A) no seu entender as propostas da Gestão 1996/1999 (*documento em anexo*)

☐ foram cumpridas.

☐ não foram cumpridas.

☐ foram parcialmente cumpridas.

B) o que foi realizado/cumprido nos diversos anos da Gestão eram:

Ano de 1996

☐ feitos com base nas dotações orçamentárias.

☐ os planos que determinavam as dotações orçamentárias.

Ano de 1997

☐ feitos com base nas dotações orçamentárias.

☐ os planos que determinavam as dotações orçamentárias.

Ano de 1998

☐ feitos com base nas dotações orçamentárias.

☐ os planos que determinavam as dotações orçamentárias.

Ano de 1999

☐ feitos com base nas dotações orçamentárias.

☐ os planos que determinavam as dotações orçamentárias.

C) Se no decorrer da Gestão 1996/1999, a partir do compromisso institucional em conformidade com o Plano de Ação, eram fixados os programas e objetivos com:

C1) a busca de coordenação entre as áreas.

☐ sim ☐ não

C2) o compromisso institucional que fixava os programas e objetivos estratégicos.

☐ sim ☐ não

D) se, na sua visão, a elaboração do planejamento nos diversos anos da Gestão 1996/1999, os:

Ano de 1996

☐ os funcionários eram envolvidos e participavam.

☐ os funcionários eram envolvidos.

☐ os funcionários eram envolvidos, mas não participavam.

Ano de 1997

☐ os funcionários eram envolvidos e participavam.

☐ os funcionários eram envolvidos.

☐ os funcionários eram envolvidos, mas não participavam.

Ano de 1998

☐ os funcionários eram envolvidos e participavam.

☐ os funcionários eram envolvidos.

☐ os funcionários eram envolvidos, mas não participavam.

Ano de 1999

☐ os funcionários eram envolvidos e participavam.

☐ os funcionários eram envolvidos.

☐ os funcionários eram envolvidos, mas não participavam.

ANEXO III

GESTÃO 1996 a 1999

DIRETORES	SIM	10	100 %
	NÃO	00	00 %
CHEFES DE DEPARTAMENTOS	SIM	04	80 %
	NÃO	01	20 %

ANEXO IV

GESTÃO 1996 a 1999

DIRETORES	SIM	10	100 %
	NÃO	00	00
CHEFES DE DEPARTAMENTOS	SIM	05	100 %
	NÃO	00	00

ANEXO VI

Realizações da Gestão de 1996 (Fonte: Relatório Anual – CEFET-PR)

- Oportunidade aos docentes de participarem de cursos de pós-graduação, aperfeiçoamento e atualização, bem como de encontros técnicos, estágios e visitas. Os dados sobre essa participação aparecem no capítulo sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos.

- Organização e instalação dos Conselhos de Professores nas unidades do interior, que atuarão de forma integrada com o Conselho de Ensino da Instituição e com a administração de ensino de cada unidade.

- Implantação e sistematização do Plano de Atividades - PAT em todas as unidades, no qual são definidas as atividades complementares do docente, que concorrem para o aprimoramento da ação acadêmica de seu curso e/ou departamento.

- Reuniões periódicas dos professores dos cursos e departamentos acadêmicos para discussão do trabalho acadêmico, suas dificuldades e formas para aprimorá-lo.

- Realização de encontros com egressos e recrutadores de recursos humanos das empresas, visando ao conhecimento do perfil do profissional exigido pelo segmento produtivo.

- Revisão dos currículos dos cursos e conteúdos programáticos das disciplinas com vista a adequá-los às novas necessidades do educando frente às mudanças sociais e econômicas do País.

- Reuniões periódicas com representantes de turma para discussão dos problemas escolares existentes, visando à sua solução e à melhoria das atividades acadêmicas.

- Atuação presente e constante do Serviço de Orientação Educacional e Psicológica junto aos professores e alunos com vista à prevenção e solução de conflitos e levantamento de mecanismos de aprimoramento da atividade acadêmica.

- Reuniões interdisciplinares visando à integração de conteúdos, uma visão mais globalizada do conhecimento e melhor aproveitamento dos alunos.

– Reformulação e atualização das apostilas dos vários cursos e elaboração de novas, sobretudo nas unidades do interior em que os cursos ainda estão em implantação. Somente para exemplificar a produção e distribuição de apostilas, pode-se citar o caso de Curitiba, onde foram produzidas 38.491 apostilas, e o de Medianeira, com quase 700.000 impressões referentes a folhas de apostilas.

– Aquisição de material bibliográfico para apoio às atividades acadêmicas e ampliação do horário de atendimento da biblioteca aos usuários. Apesar das restrições orçamentárias, o acervo bibliográfico teve significativo aumento, acrescido por inúmeras doações recebidas.

– Aprimoramento da ficha de Avaliação do Docente pelos Discentes, sistematização do levantamento dos resultados da avaliação e trabalho junto aos professores, a fim de se levantarem, a partir da avaliação, os problemas e auxiliá-los na solução, bem como na melhoria de seu desempenho didático.

– Implantação do Conselho de Pais na unidade de Medianeira e realização, em todas unidades, de reuniões com os pais dos alunos regulares e do Pró-Técnico, visando a informá-los da organização administrativa e didático-pedagógica da Instituição, do funcionamento dos cursos, das normas disciplinares, dos problemas mais comuns envolvendo os alunos e da forma mais adequada de encaminhar sua solução.

– Implantação de novos ambientes de ensino e laboratórios nas várias unidades.

– Incorporação ao patrimônio do CEFET-PR de equipamentos didáticos para uso nos vários cursos da Instituição. Somente por importação, o CEFET-PR colocou à disposição de seus cursos, para ensino e pesquisa, equipamentos no valor de U\$ 2.756.864,33 (*dois milhões, setecentos e cinquenta e seis mil, oitocentos e sessenta e quatro dólares e trinta e três centavos*), dos quais U\$ 1.610.376,33 (*um milhão, seiscentos e dez mil, trezentos e setenta e seis dólares e trinta e três centavos*) de aquisição direta pelo CEFET-PR e U\$ 1.146.488,00 (*um milhão, cento e quarenta e seis mil, quatrocentos e oitenta e oito dólares*) por doação do Convênio MEC/METRIMPEX. Entre esses últimos equipamentos, destaca-se um Sistema CIM, no valor de U\$ 985.250,00 (*noventa e oitenta e cinco mil, duzentos e cinquenta dólares*), compreendendo um torno CNC, uma

fresadora CNC, uma linha *transfer*, três robôs, seis microcomputadores e um robô cartesiano.

- Implantação do ensino superior na unidade de Medianeira, com a oferta do curso Superior de Tecnologia de Alimentos - Modalidade Industrialização de Carnes.

- Realização das Semanas de cursos e seminários técnicos nas várias unidades, com palestras e minicursos sobre temas específicos de cada curso, envolvendo todos os seus alunos.

- Oferta de turmas de reforço e turmas de férias, sendo as primeiras destinadas a auxiliar o aluno a recuperar conhecimentos esquecidos ou não adquiridos e formar uma base de conhecimentos que lhe permita acompanhar o ritmo de seu curso; as segundas, a impedir o seu atraso no desenvolvimento do curso em decorrência de reprovações.

- Oferta de microestágios e visitas técnicas a alunos em áreas afins a de seu curso.

- Realização da Exposição de Trabalhos Técnicos - EXPOTEC em todas as unidades. Foi, à semelhança dos anos anteriores, um evento muito motivador para os alunos e de alto valor educativo, na medida em que levou os alunos a aplicar, em situações concretas, sob a orientação dos professores, os conhecimentos adquiridos nas aulas.

- Realização do curso de Ambientação de Professores Novos, em que se procurou levar aos professores recém-contratados o conhecimento da estrutura e organização do CEFET-PR, da sua filosofia de ensino, de sua organização didático-pedagógica, das normas de registro e escrituração dos documentos acadêmicos e foram prestadas noções básicas sobre Didática. Em Medianeira, implantou-se também o Programa de Tutoria, no qual professores mais antigos "adotam" professores novos e os assessoram na adaptação à unidade e ao seu sistema de ensino.

- Obtenção de bolsas para docentes e alunos dentro dos programas PICDT, PCDT, PIBIC (*iniciação científica*).

- Ligação das unidades à Rede *internet*, permitindo acesso ao conhecimento mais avançado e ligação com grandes centros universitários de pesquisa e tecnologia.

Há que enfatizar, ainda, no que se refere ao ensino, a excelente avaliação obtida, junto à CAPES, pelo curso de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica e Informática Industrial, cujo conceito obtido foi "A".

Realizações da Gestão de 1997(Fonte: Relatório Anual – CEFET-PR)

- Criação do Programa de Sensibilização para uma Escola Melhor - PROSEM, com o objetivo de criar mecanismos e realizar ações que contribuam na formação do cidadão quanto às questões ambientais.

- Organização e instalação dos Conselhos de Professores nas unidades do interior, que atuam de forma integrada com o Conselho de Ensino da Instituição e com a administração de cada unidade.

- Manutenção e atualização do Plano de Atividades - PAT, em todas as unidades, nas quais são definidas as atividades complementares dos docentes, que concorrem para o aprimoramento da ação acadêmica de seu curso e/ou departamento.

- Reuniões pedagógicas dos professores dos cursos e departamentos acadêmicos para discussão do trabalho acadêmico, suas dificuldades e formas para aprimorá-lo, bem como definir metas de trabalhos visando sempre à melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

- Realização de encontros com egressos e recrutadores de recursos humanos das empresas, visando ao conhecimento do perfil do profissional exigido pelo segmento produtivo.

- Revisão dos currículos dos cursos e conteúdos programáticos das disciplinas com vista a adequá-los às novas necessidades do educando frente às constantes mudanças sociais e econômicas do País.

- Reuniões periódicas com representantes de turma para discussão dos problemas escolares existentes, no intuito de buscar soluções e melhoria das atividades acadêmicas.

- Atuação constante e presente do Serviço de Orientação Educacional e Psicológica junto aos professores e alunos, com vista à prevenção e solução de

conflitos, como também levantamento de mecanismos de aprimoramento da atividade acadêmica.

- Reuniões interdisciplinares visando à integração de conteúdos, visão globalizada do conhecimento e melhor aproveitamento dos educandos.

- Oportunidade aos docentes de participarem de cursos de pós-graduação, aperfeiçoamento e atualização, bem como de encontros técnicos, estágios e visitas.

- Desenvolvimento de projetos específicos nas áreas de Engenharia Mecânica, Eletrônica e Eletrotécnica para cooperação técnica Brasil-Alemanha.

- Realização de palestras para todos os alunos, com o intuito de conscientização quanto à preservação dos ambientes e do bem comum da Instituição, bem como informações sobre a Reforma de Ensino.

- Reformulação e atualização das apostilas dos vários cursos e elaboração de novas, sobretudo nas unidades do interior em que os cursos estão no início da implantação. A título de exemplo, a produção e distribuição de apostilas, no caso de Curitiba, chegou a 30.709 apostilas.

- Aquisição de material bibliográfico para apoio às atividades acadêmicas e ampliação do horário de atendimento da Biblioteca aos usuários. Apesar de todas as restrições do Orçamento, o acervo bibliográfico foi bastante ampliado.

- Reformulação da ficha de Avaliação do Docente pelos Discentes, sistematização do levantamento dos resultados da avaliação e trabalho junto aos professores, no intuito de se detectarem, a partir da avaliação, os problemas, auxiliando os docentes na solução, bem como na melhoria de seu desempenho didático.

- Criação de um "Conselho Pedagógico, na unidade de Medianeira, formado pelos professores que atuam com as turmas do regime anual, com o objetivo de acompanhar o rendimento dos alunos destas turmas e propor soluções, caso sejam necessárias, a problemas surgidos no decorrer de cada período letivo.

- Implantação do Conselho de Pais em todas as unidades e realização de reuniões com os pais dos alunos regulares e do Pró-Técnico, visando a informá-los da organização administrativa e didático-pedagógica da Instituição, do funcionamento dos cursos, das normas disciplinares, dos problemas mais comuns envolvendo os alunos e da forma mais adequada de encaminhar sua solução.

- Implantação de novos ambientes de ensino e laboratórios nas várias unidades.
- Realização das semanas de cursos e seminários técnicos nas várias unidades, tendo sido ministradas palestras e minicursos sobre temas específicos de cada curso e com a participação de todos seus alunos.
- Oferta de turmas de reforço e turmas de férias, as primeiras destinadas a auxiliar o aluno a recuperar conhecimentos esquecidos ou não adquiridos e formar uma base de conhecimentos que permita acompanhar o ritmo de seu curso; as segundas, a impedir o seu atraso no desenvolvimento do curso em decorrência de reprovações.
- Oferta de microestágios e visitas técnicas a alunos, em áreas afins à do seu curso.
- Realização da Exposição de Trabalhos Técnicos - EXPOTEC em todas as unidades. Como tem brilhantemente acontecido nos anos anteriores, em 1997 foi um evento muito motivador para os alunos e de alto teor educativo, na proporção em que levou os alunos a aplicar, em situações concretas, sob a orientação e supervisão dos professores, os conhecimentos assimilados nas aulas.
- Realização do curso de Ambientação de Professores Novos, com objetivo de levar aos professores recém-contratados o conhecimento da estrutura e organização do CEFET-PR, da sua filosofia de ensino, de sua organização didático-pedagógica, das normas de registro e escrituração dos documentos acadêmicos, bem como noções básicas sobre didática. Ressalta-se também a manutenção do Programa de Tutoria, na unidade de Medianeira, no qual professores mais antigos fazem um acompanhamento sistemático dos novos professores.
- Obtenção de bolsas para docentes e alunos dentro dos programas PICDT, CNPq/PCDT, PIBIC (*iniciação científica*).
- Convênio para Formação Profissional Básica de Menores.
- Ligação das unidades à Rede *internet*, permitindo acesso ao conhecimento mais avançado e ligação com grandes centros universitários de pesquisa e tecnologia.
- Instalação de sala de Vídeo-conferência, na unidade de Curitiba, com o objetivo de utilizar o sistema de videoconferência para receber e ofertar aulas, seminários, cursos e treinamentos, bem como desenvolver reuniões e estabelecer contatos com outras instituições, objetivando a troca de informações.

- Primeira visita ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia - PPGTE, pelos Consultores da CAPES e avaliação do programa em vista ao recebimento do primeiro conceito em 1998.

- Recebimento do Prêmio Nacional IEL/SEBRAE/CNPq pela orientação ao Trabalho Repasse de Tecnologia na Área de CAM, desenvolvido por dois alunos do curso de Engenharia Industrial Mecânica do CEFET-PR junto à empresa OHDE Engenharia.

Convém ressaltar, ainda relativo ao ensino, a avaliação obtida, junto à CAPES, pelo curso de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica e Informática Industrial, que obteve o conceito "A".

Realizações da Gestão de 1998 (Fonte: Relatório Anual – CEFET-PR)

- Acompanhamento qualitativo do processo ensino-aprendizagem, na avaliação do rendimento escolar do discente e na corresponsabilidade participativa e envolvimento com o processo.

- Programa de Sensibilização para uma Escola Melhor - PROSEM, com o objetivo de criar mecanismos e realizar ações que contribuam na formação do cidadão quanto às questões ambientais.

- Conselho de Professores das unidades descentralizadas, para que atuem de forma integrada com o Conselho de Ensino da Instituição e com a administração de cada unidade.

- Reuniões periódicas dos professores dos cursos e departamentos acadêmicos, para discussão do trabalho acadêmico, suas dificuldades e formas para aprimorá-lo, bem como definir metas de trabalhos, visando sempre à melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

- Manutenção e atualização do Plano de Atividades - PAT, em todas as unidades, nas quais são definidas as atividades complementares dos docentes, que concorrem para o aprimoramento da ação acadêmica de seu curso e/ou departamento.

- Realização de encontros com egressos e recrutadores de recursos humanos das empresas, visando ao conhecimento do perfil do profissional exigido pelo segmento produtivo.

- Sistema de recuperação paralela, a fim de proporcionar aos alunos do Ensino Médio a possibilidade de recuperar conteúdos e notas deficitárias durante a evolução do processo.

- Reuniões periódicas com representantes de turma e com pais de alunos, para discussão dos problemas escolares existentes, no intuito de buscar soluções e melhorias das atividades acadêmicas.

- Revisão dos currículos dos cursos e conteúdos programáticos das disciplinas com vista a adequá-los às novas necessidades do educando frente às constantes mudanças sociais e econômicas do País.

- Encontros freqüentes de curta duração para aperfeiçoamento dos docentes, possibilitando aos professores levar para a sala de aula os conhecimentos de ponta, praticados nos setores das mais diversas atividades produtivas e prestação de serviços.

- Planejamento estratégico, com o fim de apoiar a implantação de nova legislação da Educação Profissional, que, por sua vez, pretende transformar o ensino profissional brasileiro para que responda com maior eficiência e eficácia às demandas do mercado de trabalho e aos requerimentos específicos do desenvolvimento econômico e social do País, com o propósito de criar condições de empregabilidade para os jovens ingressos na População Economicamente Ativa - PEA, qualificar e requalificar mão-de-obra, e de contribuir para a elevação da produtividade das empresas e para a melhoria da qualidade de vida da população.

- Atuação constante e presente do Serviço de Orientação Educacional e Psicológica junto aos professores e alunos, com vista à prevenção e solução de conflitos, como também levantamento de mecanismos de aprimoramento da atividade acadêmica.

- Reuniões interdisciplinares visando à integração de conteúdos, visão globalizada do conhecimento e melhor aproveitamento dos educandos.

- Oportunidade aos docentes de participarem de cursos de pós-graduação, aperfeiçoamento e atualização, bem como de encontros técnicos, estágios e visitas.

- Desenvolvimento de projetos específicos nas áreas de Engenharia Mecânica, Eletrônica e Eletrotécnica para cooperação técnica Brasil-Alemanha.

- Análises intensas para a implementação dos cursos do novo sistema profissionalizante, a ser implantado em 1999, na discussão quanto aos perfis de curso e de docente e estruturação de currículos, através de ementários, planos de ensino e construção de grades curriculares.

- Realização de palestras aos alunos para conscientização quanto à preservação dos ambientes e do bem comum da Instituição.

- Apoio da Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico do CEFET-PR - FUNCEFET-PR, pelo amplo leque de ações disponibilizadas pelo Estatuto, ao beneficiar as atividades em torno do ensino, contribuindo sobremaneira para a respectiva melhoria, facilitando ações e expandindo espaços na busca do aperfeiçoamento.

- Assinatura do Projeto do Programa de Expansão da Educação Profissional - PROEP, garantindo investimentos na área de ensino, em torno de dois milhões de reais, para a unidade de Pato Branco.

- Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - CEFET-PR em UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ, de acordo com a Deliberação n.º 16/98 do Conselho-Diretor deste Centro, bem como nos termos do parágrafo único do Art. 52 da Lei n.º 9394/96 (*Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*), ressaltando-se a aprovação por unanimidade, na 23.^a Sessão Extraordinária do Conselho-Diretor, realizada no dia 19 de outubro de 1998 (*Of. 541198 - Gabinete da Direção-Geral do CEFET-PR, protocolado no Ministério da Educação - Gabinete do Ministro em 02/nov/98*).

- Aquisição de material bibliográfico para apoio às atividades acadêmicas e ampliação do horário de atendimento da biblioteca aos usuários. Apesar de todas as restrições do orçamento, o acervo bibliográfico foi ampliado, sobretudo devido à verba do convênio CEFET/MEC/SESU, que tornou possível a aquisição de material bibliográfico para a Biblioteca Central, bem como setoriais e bibliotecas das unidades descentralizadas.

– Atuação da Câmara Mista de Ensino, pertencente ao Conselho de Ensino do CEFET-PR, com o intuito de agilizar o trâmite dos processos dos cursos superiores de Tecnologia do Sistema CEFET-PR, bem como estabelecer um Grupo de Trabalho composto por integrantes com funções e formação compatíveis com o modelo dos cursos propostos.

– Cursos que atendem ao Programa Especial de Formação Pedagógica para Docentes, habilitando o professor com formação em curso superior, mas sem a formação pedagógica.

– Implantação de dois cursos técnicos pós-médios, em convênio com empresas:

- Eletrotécnica - ênfase: Automação (2 turmas) - Associação COPEL.
- Mecânica - ênfase: Refrigeração (1 turma) - Eletrolux S.A.

– Atuação do Conselho Pedagógico, formado por professores que atuam com as turmas do regime anual, tendo o objetivo de acompanhar o rendimento dos alunos destas turmas e propor soluções, caso sejam necessárias, a problemas surgidos no decorrer de cada período letivo.

– Implantação de novos ambientes de ensino e laboratórios nas várias unidades.

– Realização das semanas de cursos e seminários técnicos nas várias unidades, tendo sido ministradas palestras e minicursos sobre temas específicos de cada curso e com a participação de todos os seus alunos.

– Oferta de turmas de reforço e turmas de férias, destinadas, as primeiras, a auxiliar o aluno a recuperar conhecimentos esquecidos ou não adquiridos e formar uma base de conhecimento que lhe permita acompanhar o ritmo de seu curso; as segundas, a impedir o seu atraso no desenvolvimento do curso em decorrência de reprovações.

– Oferta de microestágios e visitas técnicas a alunos, em áreas afins à do seu curso, bem como, estágios.

– Realização da Exposição de Trabalhos Técnicos – EXPOTEC. Devido à greve ocorrida durante 1998, a EXPOTEC só foi realizada nas unidades de Pato Branco, Cornélio Procópio e Ponta Grossa.

f) Na unidade de Curitiba, os trabalhos de organização devem ser retomados no início de 1999, para a realização da EXPOTEC dos 90 anos .

– Realização da ambientação de professores novos, com o objetivo de levar aos professores recém-contratados o conhecimento da estrutura e organização do CEFET-PR, da sua filosofia de ensino, de sua organização didático-pedagógica, das normas de registro e escrituração dos documentos acadêmicos, bem como, noções básicas sobre didática.

– A boa avaliação atribuída ao Mestrado em Engenharia Elétrica e Informática Industrial e ao Mestrado em Tecnologia. Também, o curso de Engenharia Industrial Elétrica: ênfases Eletrônica/Telecomunicações e Eletrotécnica, avaliado no Exame Nacional de Cursos com o conceito “B”, merece destaque, pois somente 03 cursos da Região Sul do País conseguiram este conceito.

– Obtenção de bolsas para docentes e alunos dentro dos Programas do PICDT/ CAPES e PIBIC (*iniciação científica*) em todo o Sistema CEFET-PR.

Realizações da Gestão de 1999 (Fonte: Relatório Anual – CEFET-PR)

a) na unidade de Curitiba:

I - Departamento de Ensino de Ciências e Engenharia– DECEN:

Este departamento, atendendo a um edital da SESU/MEC do Programa de Melhoria da Qualificação do Ensino Superior, apresentou um projeto para implantação de laboratórios informatizados para o ensino de Engenharia, que foi aprovado na íntegra. Tal projeto consistiu na implantação de um laboratório, na sala B-203, contendo 16 microcomputadores em rede, duas televisões de 29”, gravador de CD-ROM, *scanner* e impressora jato de tinta; onde serão desenvolvidas as aulas de disciplinas que utilizem *softwares* específicos. O montante de recursos alocados na montagem do laboratório foi de:

- Equipamentos de *hardware* e *software*..... R\$ 30.000,00;
- Infra-estrutura e reformas..... R\$ 6.000,00.

II - Departamento de Ensino de Pós-Graduação – DEPOG:

– CPGEI

Implantação de novas salas de aula localizadas na Ala "C" - (C-301, C-302, C-303 e C-304) com objetivo de fornecer instalações adequadas ao ensino de Mestrado/Doutorado.

– OPPGTE

Implantação de um laboratório de Informática (*em ambiente provisório na área do PPGTE*), contendo 15 micros e 1 servidor do Projeto AgP financiado pelo CNPq e a ser desenvolvido em parceria com a PUC-PR, Siemens S.A. e CEFET-PR.

Projeto AgP (*Ambiente Baseado em Portfólios usando Arquitetura Multi-Agente*) tem as seguintes metas a serem atingidas durante sua vigência (*24 meses a partir de dezembro de 1999*), divididas em áreas de Educação e Computação:

- Pesquisas na área de Teoria da Atividade e Aprendizagem Baseada em Projetos e exploração de técnicas e implicações associadas ao uso de portfólios em atividades educacionais;
- Implantação e testes do protótipo de um ambiente multi-agentes de acordo com as especificações e modelagens descritas nos relatórios técnicos associados;
- Treinamento para realização de cursos não-presenciais, envolvendo equipes de alunos e tutores da PUC-PR, Siemens S.A. e CEFET-PR.

III - Departamento Acadp-Mico de Construção Cml- DACOC

O ano de 1999 foi atípico para o departamento, pois houve o desencadeamento de reformas e ocupações de espaços, que estavam programados desde o planejamento de implantação do curso de Engenharia de Produção Civil.

IV - Departamento Acadêmico de Desenho Industrial – DADIN

Em 1999, pode-se destacar a implantação do Laboratório de Mídias - LAMID, em conjunto com os Departamentos Acadêmicos de Mecânica DAMEC e Informática - DAINF, que tem por finalidade criar espaço para que os professores do CEFET-PR preparem ou aperfeiçoem seu material didático: vídeos, *softwares*, *web pages*, apostilas eletrônicas, que serão utilizados no processo ensino-aprendizagem.

V - Departamento Acadêmico de Informática - DAINF

Para acesso aos laboratórios da Rede Local de Ensino - RLE, foi instalada uma catraca, o que propiciou maior segurança e melhor distribuição das disponibilidades dos micros para os alunos que têm aulas nos referidos laboratórios.

Visando a atualização dos equipamentos dos laboratórios, foram feitos *up grades* de 30 micros dos laboratórios da RLE, transformando os 486 em Pentiums 120 (10), Pentiums 166 (14), Pentiums 200 (13), K6-233 (09) e K6-2400 (30) com maior velocidade, e oferecendo melhores condições aos alunos.

Foi disponibilizado aos alunos um *scanner* colorido com 600 dpi.

VI - Departamento Acadêmico de Física - DAFIS

– Professor Valter Luiz Kurman

Equipamentos: Em melhor estado de conservação, atualmente.

– Professor Décio Adams

Condutores de Calor com cinco hastes de metais diferentes, com diâmetros diferentes e comprimentos diferentes.

Reorganização do almoxarifado com distribuição dos materiais nos diversos locais de acordo com o assunto.

– Professor Maxwell Granatto Borges

Trilho de ar para experiências de MRU e MRUV (*Mecânica*)

Sala ambiente do Ensino Médio

– Professor Nilson Marcos Dias Garcia

Com a execução do projeto de otimização do DAFIS, mesmo não alterando a área do departamento, uma série de novos ambientes puderam ser criados. Dentre eles, pode-se citar a sala de trabalho e de estudos dos professores, com mesas individuais e os almoxarifados vinculados a laboratórios específicos.

Em particular pode-se citar a criação de um ambiente específico para o Grupo de Estudos e Pesquisas em Ensino de Física – GEPEF, com área de 31 m², dividido em dois ambientes (*um de 21 m² e outro de 10 m²*), cuja finalidade é o desenvolvimento de estudos e pesquisas relacionados ao ensino de Física, que possam contribuir para a melhoria do ensino. Além disso, tem sido utilizado como suporte para outras atividades

relacionadas às atividades de ensino, tais como EXPOTEC, Mural Ciência e Olimpíada de Física.

Nos projetos de atividades do GEPEF incluem-se organização de palestras e cursos destinados à comunidade interna e externa, desenvolvimento de projetos de equipamentos de laboratório alternativos e de softwares educativos, entre outros.

VII - Departamento Acadêmico de Mecânica - DAMEC

– Área de Automação:

Não foram realizados novos laboratórios, apenas o laboratório de FMS foi mudado, passando a ocupar cerca de 60 m², uma redução aproximada de 20 m².

– Área de Produção:

Aquisições: scanner, impressora colorida de alta resolução, televisão de 29" para uso no laboratório de micros, 5 micros IBM pentium II 350 Mhz. Foi feita, também, a ampliação física da área do laboratório em 100%. Também foram criados e reestruturados novos laboratórios.

b) na Unidade de Campo Mourão:

- Laboratórios de Ensaio Tecnológicos para prestação de serviços do curso de Edificações e Tecnologia da Construção Civil.

- Organização dos laboratórios do curso de Alimentos, onde se realizou levantamento, cadastramento de vidrarias e reagentes existentes, junto ao laboratório foi elaborado projeto para credenciamento de uso.

c) na Unidade de Cornélio Procopio:

- Sala de Dança:

Reforma e ampliação com 95,25 m².

- Sala do CALEM:

Implantação de um ambiente exclusivo para atender o Centro Acadêmico de Línguas Estrangeiras Modernas, com 79,20 m².

- Bloco de Manutenção e Atividades Extraclasse:

Construção de um espaço para abrigar todos os serviços de manutenção da instituição, mudança da marcenaria e disponibilização de um espaço para atividades discentes, com 350 m².

d) na Unidade de Medianeira:

- Reestruturação da Sala das Coordenações, proporcionando um ambiente mais acessível e funcional às cooperações.

- Otimização da Sala dos Professores, permutando-a com a antiga Sala das Coordenações.

- Transformação da Sala I -27 em Laboratório de Informática.

- Colocação de divisórias nos mesaninos do Laboratório de Carnes, proporcionando um visual esteticamente mais agradável e higienicamente correto.

- Divisão do Laboratório de Eletrônica, criando um ambiente para a máquina que confecciona circuitos impressos.

- Implantação da linha de comunicação (*link*) de 128 KBPS com Curitiba, possibilitando a implantação do Sistema Acadêmico (*em fase de estruturação*).

e) na Unidade de Pato Branco:

Em 1999 não ocorreu a montagem de novos laboratórios. Houve ações nesse sentido, mas se resumiram a profundas readequações nos laboratórios de Eletrônica, Eletromecânica e Edificações, em atenção à nova amplitude funcional que assumiram, diante da abertura dos cursos de Tecnologia nessas mesmas áreas.